

---

# **BACHELORARBEIT**

---

Herr  
**Konstantin Klär**

Outplacement als Instrument der  
Personalfreisetzung aus Sicht der  
betroffenen Fachkräfte eines  
nationalen Telekommunikationsunternehmen

Mittweida, 2011

Fakultät: Wirtschaftswissenschaften  
Studiengang: Betriebswirtschaft

# **BACHELORARBEIT**

Outplacement als Instrument der Personalfreisetzung aus  
Sicht der betroffenen Fachkräfte eines nationalen Tele-  
kommunikationsunternehmens

Eingereicht von: Konstantin Klär  
Matrikelnummer: 21836

Eingereicht bei: Frau Prof. Dr. rer. pol. Ulla Meister  
(Erstgutachter)

Herr Dipl.-Psychologe Frank Schumann  
(Zweitgutachter)

Eingereicht am: 30. August 2011

## **Bibliographische Beschreibung:**

Konstantin Klär:

Outplacement als Instrument der Personalfreisetzung aus Sicht der betroffenen Fachkräfte eines nationalen Telekommunikationsunternehmens – 2011 – 94 Seiten, inklusive 8 Seiten Anlage.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät der Wirtschaftswissenschaften

Bachelorarbeit, 2011

## **Referat:**

Ziel dieser Arbeit war es, dem Leser eine Darstellung des Outplacements näher zu bringen und mittels Aussagen von betroffenen Teilnehmern den Nutzen bei der Arbeitsplatzsuche, die Zufriedenheit mit dem Instrument der Personalfreisetzung sowie mögliches Verbesserungspotential des Outplacements zu untersuchen. Zu Beginn dieser Arbeit werden theoretische Grundlagen der Personalfreisetzung, zum Outplacement sowie die verwendeten Erhebungsmethoden dargestellt. Im Praxisteil wird sich mit einem Outplacement-Projekt der Firma Kienbaum beschäftigt. Innerhalb des Projektes wird der Verlauf der Datenerhebung beschrieben und der Ablauf der Outplacement-Bausteine dargestellt und mittels gewonnener Daten kommentiert. Zum Ende der Arbeit werden aus den gewonnen Informationen Vorschläge zur Neukonzeptionierung aufgezeigt und ein Ausblick in die zukünftige Entwicklung prognostiziert.

## **Vorwort**

Diese Bachelorarbeit ist im Zeitraum von März 2011 bis August 2011 entstanden. Während dieser Zeit konnte ich ein 5-monatiges Praktikum bei der Kienbaum Berlin GmbH in der Niederlassung Dresden absolvieren. Während dieser Zeit erhielt ich einen umfassenden Einblick in den Bereich der Personalberatung. In enger Kooperation mit dem Unternehmen Kienbaum ist die Wahl des Themas meiner Bachelorarbeit auf meine Erfahrungen während dieser Zeit zurückzuführen.

Ein herzlicher Dank gilt dem Unternehmen Kienbaum Berlin GmbH, Niederlassung Dresden. Alle notwendigen Daten, Fakten und Kontakte wurden mir zur Verfügung gestellt. Ein besonderer Dank gilt Frau Dr. Constanze Wachsmann, die mich bei der Wahl des Themas für Outplacement sensibilisiert hat. Weiterhin möchte ich Frau Ina Mrosk danken, die für mich beim Anfertigen meiner Bachelorarbeit beratend zur Seite stand und mich zum Thema Outplacement jederzeit unterstützt hat. Mein Dank gilt auch dem gesamten Team der Niederlassung Dresden für die Unterstützung und die Geduld beim Verfassen der Arbeit und des Praktikums.

Bedanken möchte ich mich bei Frau Prof. Dr. Ulla Meister. Als Betreuer hat Sie mich während meiner Bachelorarbeit begleitet und stets mit Hinweisen und Anregungen unterstützt. In schwierigen Situationen vermittelte Sie mir wertvolle Denkanstöße für meine Arbeit. Ein Dank gilt weiterhin Dipl.-Psychologe Frank Schumann, der als Zweitgutachter meine Bachelorarbeit bewertet.

Das Korrekturlesen wurde vom Büro- und Schreibservice Heike May übernommen, wofür ich mich bedanken möchte.

Der größte Dank gebührt meiner Familie und meiner Freundin, die mich in meiner Studienzeit sowie während dem Verfassen der Abschlussarbeit unterstützt und in meinem Handeln bestärkt haben.

# Inhaltsverzeichnis

Seite

Abbildungsverzeichnis VI

Tabellenverzeichnis VII

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1	Zielstellung der Arbeit	2
1.2	Vorgehensweise	3
<b>2</b>	<b>Grundlegende Thematik</b>	<b>4</b>
2.1	Personalfreisetzung	5
2.1.1	Qualitative Maßnahmen	8
2.1.2	Maßnahmen der Produktions- und Absatzmengenplanung	9
2.1.3	Arbeitsverkürzende Maßnahmen	10
2.1.4	Indirekte Maßnahme	12
2.1.5	Direkte Maßnahmen	12
2.2	Outplacement	15
2.2.1	Definition	17
2.2.2	Historische Entwicklung	18
2.2.3	Ursachen des Outplacement	20
2.2.4	Ziele des Outplacement	22
2.2.5	Zielgruppe von Outplacement	24
2.2.5.1	Führungskraft	24
2.2.5.2	Fachkraft	26
2.2.6	Phasen des Outplacement	26
2.2.7	Kosten des Outplacement	28
2.3	Methodenvorstellung	31
2.3.1	Formen der Befragung	32
2.3.2	Schriftliche Befragung als qualitatives Erhebungs- instrument	34
2.3.3	Datenerhebung mittels Fragebogen	35

<b>3</b>	<b>Outplacement eines nationalen Telekommunikationsunternehmens</b>	<b>39</b>
3.1	Darstellung des Telekommunikationsunternehmens	40
3.2	Kienbaum als Beratungsdienstleister	41
3.3	Fragebogen als Erhebungsinstrument	43
3.4	Outplacement-Kandidaten	45
3.5	Ablauf des Outplacement	48
<b>4</b>	<b>Auswertung und Interpretation der Daten</b>	<b>58</b>
<b>5</b>	<b>Neukonzeptionierung</b>	<b>66</b>
<b>6</b>	<b>Ausblick</b>	<b>69</b>
	Literaturverzeichnis	70
	Internetquellen	73

**Anhang:**

Verwendeter Fragebogen mit Auswertung

Selbständigkeitserklärung

<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>Seite</b>
Abbildung 1: Ursachen von Positionskrisen	21
Abbildung 2: Phasenmodell der Outplacement-Beratung	27
Abbildung 3: Teilnehmer der Outplacement-Beratung	45
Abbildung 4: Position der Outplacement-Teilnehmer im Unternehmen	46
Abbildung 5: Bildungsabschluss der Outplacement-Teilnehmer	46
Abbildung 6: Führungsverantwortung der Outplacement-Teilnehmer	47
Abbildung 7: Betriebszugehörigkeit der Outplacement-Teilnehmer	47
Abbildung 8: Trennungsgrund der Outplacement-Teilnehmer	48
Abbildung 9: Nutzenanalyse der Professionalisierung der Bewerbungs- unterlagen	50
Abbildung 10: Verbesserungspotential der Zielfirmenliste	52
Abbildung 11: Nutzenanalyse der Gesprächsvorbereitung und Interview- training	53
Abbildung 12: Zufriedenheit der Gesprächsvorbereitung und Interview- training	54
Abbildung 13: Nutzenanalyse des 2-Minuten-Spots	54
Abbildung 14: Verbesserungspotential des Kontaktnetzwerkes	56
Abbildung 15: Nutzenanalyse der Hilfestellung nach der Beratung	57
Abbildung 16: Zufriedenheitsanalyse und Stärken Outplacement- Bausteine	58
Abbildung 17: Zufriedenheitsanalyse und Schwächen Outplacement- Bausteine	59
Abbildung 18: Teilnehmerbeurteilung der Zufriedenheit des Outplacements	60
Abbildung 19: Nutzenanalyse bei Positionssuche	61
Abbildung 20: Nutzenübersicht des Outplacements aus Teilnehmersicht	62
Abbildung 21: Nutzenanalyse des Outplacements aus Teilnehmersicht	62
Abbildung 22: Verbesserungspotential des Outplacements	63
Abbildung 23: Nutzenanalyse bei Positionssuche	63
Abbildung 24: Verbesserungsvorschläge der Outplacement-Teilnehmer	64
Abbildung 25: Vermittlungserfolg des Outplacements	65
Abbildung 26: Weiterempfehlung des Outplacements	65
Abbildung 27: Entwicklung der Outplacement-Entscheidung	66

## **Tabellenverzeichnis**

Seite

Tabelle 1:	Maßnahmen der Personalfreisetzung	7
Tabelle 2:	Berechnungsbeispiel Einzeloutplacement	30
Tabelle 2.1:	Berechnungsbeispiel Einzeloutplacement	31





# 1. Einleitung

Durch mein Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule Mittweida konnte ich im 6. Semester die Gelegenheit nutzen, ein Praktikum zu absolvieren und so einen Einblick in die Arbeitswelt zu erlangen. In den im Studium von mir gewählten Schwerpunkten Human Ressource und Logistik konnte ich bereits wichtige Grundlagen sammeln, um diese im Praktikum einfließen zu lassen. Durch mein großes Interesse in dem Bereich Human Ressource wollte ich weitere Erfahrungen in diesem Aufgabengebiet durch das Praxissemester sammeln.

Das 5-monatige Praktikum absolvierte ich bei der Kienbaum Berlin GmbH, einer der renommiertesten Unternehmens- und Personalberatungsfirmen in Deutschland. Durch die Arbeit konnte ich mir auch einen Überblick in die Beraterbranche verschaffen. Die tägliche Arbeit wurde am Standort Dresden durch Executive Search, Outplacement-Beratung und Back-Office-Aufgaben bestimmt. Der Bereich Outplacement, auch New-placement von Kienbaum genannt, stellt hierbei einen stetig wachsenden Markt dar. Aus eigener Erfahrung heraus ist dieses wichtige personalpolitische Instrument jedoch vielen Menschen kein Begriff und sie sind damit selbst noch nie in Berührung gekommen. Während meiner Zeit bei Kienbaum konnte ich direkt bei den Inhalten von Outplacement-Kandidaten mitwirken und den Berater bei einzelnen Sitzungen unterstützen.

Durch diese Schnittstelle keimte in mir die Motivation auf, mich näher mit dem Thema Outplacement auseinander zu setzen. Im Rahmen meiner Bachelorarbeit schien es mir sinnvoll, dieses Thema aufzugreifen und dem Leser die grundlegende Thematik eines personalpolitischen und meiner Ansicht nach wichtigen Instruments näher zu bringen. Da Outplacement eine Hilfe für den Einzelnen bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz bedeutet, sollte diese Thematik in der Öffentlichkeit mehr an Bedeutung gewinnen.

Durch die Unterstützung von Kienbaum konnten Kandidaten eines nationalen Telekommunikationsunternehmens in der Region Sachsen und Thüringen

eruiert werden, welche die Outplacement-Beratung selbst beansprucht haben und ihre Eindrücke innerhalb einer empirischen Datenerhebung zur Verfügung stellten.

Da ich in der gegenwärtigen Literatur und den Medien nur vereinzelte Aussagen betroffener Personen zu Outplacement oder den einzelnen Beratungsinhalten finden konnte, richtet sich mein Hauptaugenmerk bei dieser Arbeit auf eben diese Aussagen. Die Zielstellung dieser Arbeit wird im nächsten Abschnitt noch genauer definiert.

## **1.1 Zielstellung der Arbeit**

Zielstellung dieser Bachelorarbeit ist es, dem Leser einen Einblick in das Thema Outplacement zu vermitteln und aus Sichtweise der betroffenen Personen zu interpretieren. In der Öffentlichkeit findet dieses Instrument der Personalpolitik bisher wenig Beachtung. Diese Bachelorarbeit verfolgt daher das Ziel, die sogenannten Beratungsbausteine oder auch Beratungsinhalte, welche Teil der Outplacement-Beratung der Firma Kienbaum sind, einzeln zu untersuchen.

Mit Hilfe einer empirischen Datenerhebung soll eine Zufriedenheitsanalyse der Outplacement-Kandidaten, mit Sicht auf die Beratungsbausteine, eruiert werden. Durch die Outplacement-Beratung wurden die Kandidaten auf dem Weg in eine mögliche neue Position betreut. Daher ist ein weiteres Ziel dieser Arbeit, die Erfolgsfaktoren aus Kandidatensicht empirisch zu untersuchen und zu interpretieren.

Abschließend wird diese Bachelorarbeit das mögliche Verbesserungspotenzial der Outplacement-Bausteine aus Kandidatensicht versuchen herauszuarbeiten. Die gewonnen Informationen sollen zusammengeführt werden und Ideen zur Neukonzeptionierung generieren.

Die Kandidaten für diese empirische Untersuchung entspringen dabei alle einem nationalen Telekommunikationsunternehmen, das aufgrund von Standortschließungen seinen Mitarbeitern anteilig eine Outplacement-Beratung

in Aussicht gestellt hat. Die ausgewählten Kandidaten begrenzen sich dabei auf die Region Sachsen und Thüringen.

Im nächsten Abschnitt wird die Vorgehensweise innerhalb dieser Arbeit näher erläutert, damit der Leser einen besseren Überblick in diese Thesis erhält.

## **1.2 Vorgehensweise**

Wie schon angedeutet, wird in diesem Kapitel die Vorgehensweise dieser Arbeit dargestellt. Zu Beginn der Arbeit werden wir uns mit der Theorie in Kapitel 2. auseinandersetzen. Dies bildet eine Grundlage zum Verständnis dieser Arbeit und ist ein notwendiges Werkzeug zum einfacheren Verständnis der Thematik dieser Arbeit. Innerhalb der Theorie wird der Leser an das Outplacement herangeführt. Im Vorfeld werden weitere qualitative und quantitative Personalfreisetzungsstrategien dargestellt.

Das Outplacement als ein Teil der quantitativen Personalfreisetzung wird in Kapitel 2.2 separat reflektiert, um den ganzen Umfang dieser Thematik zu verdeutlichen. Dabei wird diese Thesis auf die Definition von Outplacement, die historische Entwicklung, Ursachen, Ziele, die Zielgruppe, die Phasen des Outplacements und die Kosten eingehen. Diese Grundlagen sollen dem Leser das Rüstzeug geben, um sich im weiteren Verlauf dieser Arbeit zurecht zu finden.

Die theoretische Methodenvorstellung der Datenerhebung wird in Kapitel 2.3 abgesteckt.

In dem darauf folgenden Praxisteil, in Kapitel 3., wird auf ein Großprojekt der Firma Kienbaum Berlin GmbH genauer eingegangen und anhand eines nationalen Telekommunikationsunternehmens der Ablauf einer Outplacement-Beratung dargestellt. Die in diesem Projekt beratenen Kandidaten wurden zum Zweck dieser Arbeit einer Umfrage unterzogen.

Da es Ziel dieser Arbeit ist, eine empirische Untersuchung anzustrengen, wird in Kapitel 3.3 der Fragebogen als Erhebungsinstrument näher betrachtet.

Die Datenauswertung wird dem Leser im 4. Kapitel mit Hilfe visueller Unterstützung präsentiert und kommentiert. Die daraus gewonnen Informationen werden dementsprechend verdichtet und bilden im vorletzten Kapitel dieser Bachelorarbeit die Grundlage für eine Neukonzeptionierung. Abschließend soll dem Leser ein Ausblick gewährt werden, um zu sehen, in welche Richtung sich das Outplacement entwickelt.

## **2. Grundlegende Thematik**

Wie bereits im Vorfeld erwähnt, wird zu Beginn theoretisches Grundwissen vermittelt, um den Einstieg in das Outplacement zu erleichtern.

In der heutigen Zeit ist es wichtig, innerhalb der Personalführungskonzepte auch auf die „weichen“ Faktoren einzugehen. Eine starke Unternehmenskultur zeichnet sich heute durch gemeinsame Werte, Fähigkeiten der Mitarbeiter und einen angemessenen Führungsstil aus.<sup>1</sup> Dahingehend ist die Ressource Personal ein wichtiger Bestandteil des Führungssystems und die Art und Weise, wie man mit dieser Ressource umgeht, von entscheidender Bedeutung.<sup>2</sup> Der Umgang mit dieser Ressource ist abhängig von einer nachhaltigen Personalwirtschaft und kann einen großen Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit einer Unternehmung haben. Denn jeder Verlust von Arbeitskräften zieht auch einen Verlust der betrieblichen Leistungskapazität nach sich.<sup>3</sup> Doch was bedeutet Personalwirtschaft: „Die Personalwirtschaft ist die Gesamtheit der mitarbeiterbezogenen Gestaltungs- und Verwaltungsaufgaben im Unternehmen. Ihre Träger sind die betrieblichen Führungskräfte und die Personalabteilung als Organisationseinheit, die auch als Personalwesen bezeichnet wird.“<sup>4</sup> Damit lässt sich erkennen, dass die Personalwirtschaft in viele verschiedene Aufgaben und Funktionen zu unterteilen ist.<sup>5</sup> Ein Bestandteil der Personalwirtschaft, mit dem wir uns in dieser Arbeit näher befassen werden, ist der Abbau von Personal. In der allgemeinen Literatur werden auch die Begriffe Personalabbau, Personalfreisetzung oder Personalfreistellung verwendet.

---

<sup>1</sup> Vgl. Wickel-Kirsch, Janusch, Knorr, Personalwirtschaft (2008), Seite 11

<sup>2</sup> Ebd. Seite 11

<sup>3</sup> Vgl. Bisani, Personalwesen und Personalführung (1995), Seite 313

<sup>4</sup> Zitat: Olfert, Personalwirtschaft (2003), Seite 24

<sup>5</sup> Vgl. Olfert, Personalwirtschaft (2003), Seite 27

Durch den unfreiwilligen Verlust des Arbeitsplatzes können weitreichende Konsequenzen für den Betroffenen entstehen.<sup>6</sup> Neben der oftmals plötzlichen Trennung vom Unternehmen wird der Verlust des Arbeitsplatzes häufig in der Gesellschaft tabuisiert, selbst im Freundeskreis. Auswirkungen auf den Betroffenen können Selbstzweifel, der Verlust des Selbstvertrauens und sozialer Bindungen sein.<sup>7</sup> Selbst in der Wissenschaft ist die Trennung von der Organisation und ihre vielfältigen Konsequenzen ein erkanntes und vielfach erforschtes Problemfeld.<sup>8</sup> Dennoch kann diese Erfahrung auch als Chance gesehen werden, über seinen Horizont hinaus zu sehen. Da in der Praxis die Maßnahmen zur bewussten Gestaltung der Trennung zwischen Individuum und Unternehmen wenig organisiert und realisiert sind, wird diese Arbeit als Kernpunkt eine andere Idee des Trennungsprozesses verfolgen. Bevor jedoch auf das Instrument Outplacement weiter eingegangen werden kann, müssen wir uns damit auseinandersetzen, welche Möglichkeiten der Personalfreisetzung überhaupt existieren. Nachfolgend soll ein Überblick der wichtigsten Instrumente der Personalfreisetzung gegeben werden. Dazu werden in dieser Arbeit die qualitativen und quantitativen Personalfreisetzungsstrategien erörtert.

## 2.1 Personalfreisetzung

Der Begriff Personalfreisetzung ist nicht, wie oftmals im Sprachgebrauch vermutet wird, mit dem Begriff Kündigung oder Entlassung gleich zu setzen.<sup>9</sup> Vielmehr wird damit beschrieben, dass eine Stelle in Zukunft nicht mehr von dem Stelleninhaber besetzt werden soll.<sup>10</sup> Grundlage der Personalfreisetzung ist eine personelle Überdeckung in quantitativer, qualitativer, örtlicher oder zeitlicher Sicht.<sup>11</sup> Die Personalfreisetzung wird durch eine breite Palette an Maßnahmen unterstützt und kann über antizipative oder reaktive Vorgehensweisen gestützt werden.<sup>12</sup> Dabei benötigen antizipative Maßnahmen einen größeren Planungshorizont, verursachen dadurch aber weniger negative Auswirkungen auf Mitarbeiter und Unternehmen als reaktive Maßnahmen.<sup>13</sup> Die

---

<sup>6</sup> Vgl. Fischer, Outplacement: Abschied und Neubeginn (2001), Seite 7

<sup>7</sup> Ebd. Seite 7

<sup>8</sup> Vgl. Mayrhofer, Trennung von der Organisation (1989), Seite 3

<sup>9</sup> Vgl. Sauer, Outplacement-Beratung (1991), Seite 11

<sup>10</sup> Vgl. Christian Scholz, Personalmanagement (2000), Seite 547

<sup>11</sup> Vgl. Klaus Olfert, Personalwirtschaft (2003), Seite 503

<sup>12</sup> Vgl. Hans Jung, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (2006), Seite 951

<sup>13</sup> Vgl. Dirk Holtbrügge, Personalmanagement (2007), Seite 132

Gründe für die personelle Überdeckung können durch vielfältige Weise auftreten. Zum einen sind unternehmensbezogene Gründe zu nennen, wie:

- zunehmende Mechanisierung,
- Automatisierung durch den technologischen Fortschritt,
- Reorganisationsprozesse oder
- Standortschließungen.

Dadurch wird eine Substitution der menschlichen Arbeit durch Maschinen bewirkt, was zu einem verringertem quantitativen Personalbedarf führt.<sup>14</sup>

Die marktbezogenen Gründe für eine Personalfreisetzung können durch:

- eine rückläufige Konjunktur,
- saisonalen Schwankungen und
- Verhaltensänderungen der Kunden

auftreten. Dabei sollte das Ausmaß der Personalfreisetzung beachtet werden, da es sich häufig um Schwankungen handelt, die nicht von permanenter Dauer sind.<sup>15</sup>

Um den Kreis zu schließen, wären noch die mitarbeiterbezogenen Gründe zu definieren. Diese können durch:

- mangelhafte Leistungen,
- Störung des Betriebsfriedens oder
- Arbeitsverweigerung auftreten.<sup>16</sup>

Nachdem bereits ein Überblick in die Personalwirtschaft, Personalfreisetzung und die Gründe der Personalfreisetzung gegeben wurde, werden die verschiedenen Maßnahmen dazu dargestellt. Der Übersicht halber werden die Maßnahmen in verschiedene Kategorien eingeteilt und entsprechend näher darauf eingegangen.

---

<sup>14</sup> Vgl. Hans Jung, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (2006), Seite 950

<sup>15</sup> Ebd. Seite 951

<sup>16</sup> Vgl. Klaus Olfert, Personalwirtschaft (2003), Seite 503

Die folgende Tabelle gibt einen ersten Überblick der Personalfreisetzung:<sup>17</sup>

Maßnahmen der Personalfreisetzung		
Quantitative Maßnahmen	Produktions- und Absatzplanung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erweiterte Lagerhaltung</li> <li>• Insourcing</li> <li>• Vorziehen von Reparatur- und Erneuerungsaufgaben</li> <li>• Produktdiversifikation</li> <li>• Intensivierung der Marketingaktivitäten</li> </ul>
	Arbeitsverkürzende Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abbau von Mehrarbeit bzw. Überstunden</li> <li>• Kürzung der regulären Arbeitszeit</li> <li>• Urlaubsplanung</li> <li>• Umwandlung von Voll- in Teilzeitstellen</li> </ul>
	Indirekte Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einstellungsbeschränkung</li> <li>• Abbau von Leiharbeit</li> </ul>
	Direkte Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorzeitige Pensionierung</li> <li>• Aufhebungsverträge</li> <li>• Entlassungen</li> <li>• <b>Outplacement</b></li> </ul>
Qualitative Maßnahmen		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maßnahmen der Personalentwicklung</li> <li>• Arbeitsorganisatorische Maßnahmen</li> </ul>

Tabelle 1: Maßnahmen der Personalfreisetzung

Die quantitativen Maßnahmen sind anhand der Abhängigkeit von zeitlicher Dauer, Ausmaß und Anlass zu betrachten. Im Gegensatz dazu stehen die qualitativen Maßnahmen im Rahmen der Personalentwicklung.<sup>18</sup>

Nach wie vor sollten Unternehmen die Personalfreisetzung ohne Bestandsreduktion bevorzugen. Dabei soll auf Personalabbau des Stammpersonals verzichtet und bestehende Arbeitsverhältnisse an die wirtschaftlichen Kapazitäten eines Unternehmens angepasst werden. Der Arbeitgeber ist zunächst bestrebt, alle Möglichkeiten der Personalfreisetzung, welche zumutbar und rechtlich zulässig sind, für beide Vertragsparteien auszuschöpfen, um soziale Härten für die Betroffenen zu vermeiden.<sup>19</sup> Dazu bedarf es, wie schon erwähnt, einer nachhaltigen Personalwirtschaft. Die Auswahl der richtigen Maßnahmen stehen im Zielkonflikt miteinander. Die Organisation muss zwischen geringen Kosten der Maßnahme, geringen sozialen Härten für die Betroffenen und auf die nachhaltigen Wirkungen für das gesamte Unternehmen achten.<sup>20</sup>

<sup>17</sup> Quelle: Hans Jung, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (2006), Seite 952

<sup>18</sup> Vgl. Hans Jung, Personalwirtschaft (2006), Seite 951

<sup>19</sup> Vgl. Klaus Olfert, Personalwirtschaft (2003), Seite 503

<sup>20</sup> Vgl. [http://www.logistikjob.de/pdf/Massnahmen\\_der\\_Personalfreisetzung.pdf](http://www.logistikjob.de/pdf/Massnahmen_der_Personalfreisetzung.pdf) [07.07.2011] Folie 5



Zur näheren Betrachtung werden wir nachfolgend auf die qualitativen und quantitativen Maßnahmen und deren einzelnen Instrumenten der Personalfreisetzung eingehen. Dies soll dem Leser einen Einblick vermitteln, welche Möglichkeiten im Umgang mit dem Personalabbau von Seiten der Organisation vorhanden sind. Dieser Einblick dient letztendlich dazu, den Leser zum Kernpunkt, dem Outplacement zu geleiten.

### **2.1.1 Qualitative Maßnahmen**

Zu Beginn wird auf die qualitativen Maßnahmen der Personalfreisetzung eingegangen. Um einer qualitativen Unterdeckung des Personalbestands entgegen zu wirken, wird die Personalentwicklung eingesetzt.<sup>21</sup> Genau genommen wird durch die qualitative Maßnahme auf eine Bestandsreduktion des Personals im Unternehmen verzichtet. Durch eine Fortbildung oder Umschulung von Mitarbeitern, im Rahmen der Personalentwicklung, die von einer Freisetzung bedroht sind, ergeben sich demnach neue Handlungsspielräume für das Unternehmen. Die daraufhin folgende Flexibilität der Mitarbeiter, in verschiedenen Arbeitsbereichen oder unterschiedlichen Arbeitsplätzen einsetzbar zu sein, bedeutet qualitative Anpassung.<sup>22</sup> Das Instrument der Fortbildung dient dazu „erworbene Kenntnisse und Fertigkeiten zu erhalten, zu erweitern und der technischen Entwicklung anzupassen.“<sup>23</sup>

Die arbeitsorganisatorische Maßnahme findet eine häufige Anwendung bei Unternehmen, um Überkapazitäten in einem Bereich mit dem Bedarf an Personal eines anderen Bereichs auszugleichen. Hierbei lässt sich primär die Versetzung als Instrument bestimmen, welches die Umsetzung einschließt.<sup>24</sup>

Als Versetzung wird die Zuweisung eines anderen Arbeitsbereiches definiert. Voraussetzung dafür ist, dass die Versetzung mehr als einen Monat bedingt oder mit erheblichen Änderungen der Umstände verbunden ist.<sup>25</sup> Die Personalversetzung wird als häufigstes Instrument der quantitativen Personalfreisetzung genutzt. Es ist dabei zu beachten, dass die Fähigkeits- und Anforderungsprofile der zu besetzenden Position übereinstimmen sollten, um

---

<sup>21</sup> Vgl. Bisani, Personalwesen und Personalführung (1995), Seite 236

<sup>22</sup> Vgl. Wickel-Kirsch, Janusch, Knorr, Personalwirtschaft (2008), Seite 115

<sup>23</sup> Zitat: Klaus Olfert, Personalwirtschaft (2003), Seite 460

<sup>24</sup> Vgl. Klaus Olfert, Personalwirtschaft (2003), Seite 511

<sup>25</sup> Vgl. Hans Jung, Personalwirtschaft (2006), Seite 138

Qualitätsverluste zu umgehen. Als Instrument der Personalfreisetzung ist es jedoch nur wirkungsvoll, wenn durch Versetzung freigewordene Positionen nicht wieder besetzt werden müssen.<sup>26</sup> Innerhalb der Versetzung kann auch die Umsetzung stattfinden. Von einer Umsetzung ist dann die Rede, wenn es sich um eine Versetzung innerhalb eines Arbeitsbereiches handelt.<sup>27</sup>

Die qualitativen Maßnahmen besitzen den Vorteil, dass die betroffenen Personen im Unternehmen verbleiben und somit keine sozialen Härten entstehen. Möglicherweise kann nach entsprechender Qualifizierung oder Versetzung ein Mehrwert für das Unternehmen entstehen. Nachfolgend werden in den kommenden Abschnitten die quantitativen Maßnahmen der Personalfreisetzung behandelt.

### **2.1.2 Maßnahmen der Produktions- und Absatzmengenplanung**

Durch gezielte Maßnahmen im Rahmen der Produktions- und Absatzmengenplanung können personelle Überkapazitäten beeinflusst werden. Durch diese quantitative Methode bleibt die Beschäftigtenzahl vorerst unberührt.<sup>28</sup>

Innerhalb der Produktions- und Absatzmengenplanung, wie in Abbildung 1 zu sehen, können kurzfristige Absatzschwankungen über eine erweiterte Lagerhaltung kompensiert werden.<sup>29</sup> Voraussetzung dafür sind lagerfähige Produkte und ausreichend Kapazitäten, welche die damit verbundenen höheren Finanzierungskosten rechtfertigen.<sup>30</sup>

Durch die Rücknahme von Fremdaufträgen, auch Insourcing genannt, wird die Leistungserstellung wieder ins Unternehmen eingegliedert und durch eigene Mitarbeiter gewährleistet. Innerhalb des Unternehmens müssen dafür die rechtlichen, technischen und personellen Möglichkeiten gegeben sein. Die Folgen bei der Rücknahme durch Fremdaufträge können sich zudem auf die Zulieferbetriebe auswirken, diese können nach Wiederbelebung der Nachfrage

---

<sup>26</sup> Vgl. Klaus Olfert, Personalwirtschaft (2003), Seite 510

<sup>27</sup> Ebd. Seite 511

<sup>28</sup> Vgl. Hans Jung, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (2006), Seite 952

<sup>29</sup> Vgl. Klaus Olfert, Personalwirtschaft (2003), Seite 504

<sup>30</sup> Vgl. Hans Jung, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (2006), Seite 952

vielleicht nicht mehr als Lieferanten zur Verfügung stehen.<sup>31</sup>

Eine Flankierende Maßnahme ist in der allgemeinen Literatur das Vorziehen von Reparatur- und Erneuerungsaufgaben. Durch die entstehenden Kosten wird diese Methode bei unsicheren Absatzerwartungen jedoch nur sekundär beachtet. Allerdings lassen sich dadurch Rationalisierungsinvestitionen aufschieben.<sup>32</sup>

Durch eine Erweiterung des Produktionsprogramms, auch Produktdiversifikation genannt, und Intensivierung der Marketingaktivitäten lässt sich die Erfolgssituation im Unternehmen verbessern. Eine weitreichende Planung bedingt jedoch den Erfolg dieser Methoden.<sup>33</sup>

### **2.1.3 Arbeitszeitverkürzende Maßnahmen**

Ein weiteres Instrument der Personalfreisetzung ohne Bestandsreduktion sind Arbeitszeitverkürzende Maßnahmen.<sup>34</sup> Bei der zeitlichen Anpassung werden arbeitszeitverkürzende Maßnahmen an das verringerte Arbeitsvolumen ausgerichtet. Zum einen kann durch den Abbau von Überstunden bzw. Mehrarbeit kurzfristig auf den Rückgang des Arbeitsumfanges reagiert werden. Zum anderen können Entlassungen dadurch verzögert, wenn nicht sogar umgangen werden. Die Personalkosten reduzieren sich zudem überproportional durch die entfallenden Überstundenzuschläge. Im Gegenzug müssen die betroffenen Mitarbeiter finanzielle Einschnitte in Kauf nehmen.<sup>35</sup>

Mit Hilfe von Kurzarbeit lässt sich ebenfalls auf eine personelle Überdeckung, die voraussichtlich nur von temporärer Natur ist, reagieren. Dabei werden die regelmäßigen Arbeitsstunden oder Arbeitstage vorübergehend herabgesetzt. Diese Maßnahme kann Teilbereiche als auch das ganze Unternehmen betreffen. Da sich durch die Kurzarbeit auch die Arbeitgeberentgelte mindern, kann das Unternehmen laut §§ 169ff SGB III Kurzarbeitergeld beantragen, dieser Antrag ist von der Agentur für Arbeit zu überprüfen und bedarf der

---

<sup>31</sup> Vgl. Bröckermann, Personalwirtschaft (2009), Seite 378

<sup>32</sup> Vgl. Klaus Olfert, Personalwirtschaft (2003), Seite 504

<sup>33</sup> Vgl. Hans Jung, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (2006), Seite 952

<sup>34</sup> Vgl. Christian Scholz, Personalmanagement (2000), Seite 553

<sup>35</sup> Vgl. Hans Jung, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (2006), Seite 953

Zustimmung durch den Betriebsrat (§ 87 BetrVG), sofern ein solcher vorhanden ist.<sup>36</sup> Der Arbeitgeber hat durch die Kurzarbeit den Vorteil, dass die personelle Kapazität kurzfristig angepasst werden kann, wobei der Bestand an eingearbeiteten Mitarbeitern erhalten bleibt.<sup>37</sup> Die Personalkosten können durch diese Maßnahme ebenso erheblich gesenkt werden.<sup>38</sup>

Eine Verkürzung der regulären Arbeitszeit kann für die Organisation ebenso von großem Interesse sein, wenn man von arbeitszeitverkürzenden Maßnahmen spricht.<sup>39</sup> Dabei wird das Arbeitsvolumen auf mehr Arbeitnehmer als vorher verteilt. Die regelmäßige Verkürzung kann rechtlich per Vertrag geregelt werden.

Die Urlaubsplanung und Urlaubsgestaltung kann bei vorübergehenden Beschäftigungsschwankungen eine personelle Überdeckung ausgleichen. Dementsprechend können Betriebsferien die Beschäftigungslücken füllen oder Urlaubsansprüche werden zeitlich verschoben. Damit kommt es zu einer Verschiebung der Leistungserbringung.<sup>40</sup> Die Organisation muss bei diesem Instrument allerdings auch die rechtlichen Vorschriften beachten. Bei der Terminierung des Urlaubs sind daher die Wünsche des Arbeitnehmers laut § 7 Abs. 1 BurlG zu berücksichtigen.<sup>41</sup>

Die zeitliche Anpassung lässt sich noch durch eine weitere Maßnahme regeln. Dazu zählt unter anderem die Umwandlung von Vollzeitstellen in Teilzeitstellen. Ein Teilzeitarbeitsverhältnis sieht eine Verkürzung der Arbeitszeit und des Arbeitnehmerentgelts gegenüber der betriebsüblichen Arbeitszeit von Vollbeschäftigten vor. Die Umwandlung eines Vollzeitvertrags in einen Teilzeitvertrag kann nur mit beiderseitigem Einverständnis der Vertragspartner in Kraft treten.<sup>42</sup> Teilzeitstellen sind gut geeignet, um den gewünschten Beschäftigungseffekt im Unternehmen zu erzielen. Die Realisierbarkeit dieser Maßnahme gestaltet sich jedoch schwer, da die Arbeitnehmer neben der Zeitreduzierung auch mit einer Entgeltminderung rechnen müssen.<sup>43</sup>

---

<sup>36</sup> Vgl. Valeria Heins, Interne Personalfreisetzung (2009), Seite 17

<sup>37</sup> Vgl. Christian Scholz, Personalmanagement (2000), Seite 554

<sup>38</sup> Vgl. Klaus Olfert, Personalwirtschaft (2003), Seite 506

<sup>39</sup> Vgl. Bröckermann, Personalwirtschaft (2009), Seite 378

<sup>40</sup> Vgl. Hans Jung, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (2006), Seite 954

<sup>41</sup> Vgl. Klaus Olfert, Personalwirtschaft (2003), Seite 507

<sup>42</sup> Ebd. Seite 506

<sup>43</sup> Ebd. Seite 506

## **2.1.4 Indirekte Maßnahmen**

Wie bereits erwähnt, gibt es bei der quantitativen Personalfreisetzung auch indirekte Maßnahmen. Bei diesen Maßnahmen wird der Personalbestand reduziert, jedoch bleiben die bestehenden Arbeitsverhältnisse unberührt.<sup>44</sup>

Die Einstellungsbeschränkung ist ein Instrument der qualitativen Personalfreisetzung. Personalabgänge im Unternehmen durch die natürliche Fluktuation werden mittels eines Einstellungsstopps nicht mehr ausgeglichen.<sup>45</sup>

Dabei wird in der Personalwirtschaft unterschieden in den generellen, den qualifizierten und den modifizierten Einstellungsstopp. Wenn weder die Deckung eines Ersatz- oder Neubedarfs in Betracht kommt, spricht man von generellen Einstellungsbeschränkungen. Der qualifizierte Einstellungsstopp wird auf bestimmte Berufe, Mitarbeitergruppen, Betriebsteile, etc. festgelegt. Beim modifizierten Einstellungsstopp wird die Notwendigkeit von Ersatz- oder Neueinstellung einer strengen Prüfung unterzogen.<sup>46</sup> Dieses Instrument hat den Vorteil der einfachen Handhabung. Demgegenüber kann es jedoch langfristig zu einer Verschiebung der Altersstruktur und einem Mangel an Nachwuchskräften kommen.<sup>47</sup>

Durch den Abbau von Leiharbeit wird eine weitere indirekte Maßnahme vorgenommen. In konjunkturstarken Zeiten dienen Leiharbeitskräfte zur Überbrückung kurzfristiger personeller Unterdeckung. Zum Schutz der Stammbeslegschaft werden diese Leiharbeitskräfte bei personeller Überdeckung meist kurzfristig freigestellt. Der Einsatz von Leiharbeitskräften bringt der Organisation einen Mobilitätsvorteil, wird jedoch von verschiedenen Seiten negativ beurteilt.<sup>48</sup>

## **2.1.5 Direkte Maßnahmen**

In diesem Abschnitt werden die direkten Maßnahmen und deren Instrumente der Personalfreisetzung näher betrachtet. Bisher konnte das Stammpersonal vom Abbau ausgenommen werden. Sollten jedoch die in den vorigen Abschnitten beschriebenen Instrumentarien nicht ausreichen, um die

---

<sup>44</sup> Vgl. Hans Jung, Personalwirtschaft (2006), Seite 954

<sup>45</sup> Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/fluktuation.html> [07.07.2011]

<sup>46</sup> Vgl. Bisani, Personalwesen und Personalführung (1995), Seite 311

<sup>47</sup> Vgl. Hans Jung, Personalwirtschaft (2006), Seite 954

<sup>48</sup> Vgl. Bisani, Personalwesen und Personalführung (1995), Seite 311

Personalüberdeckung an die betrieblichen Erfordernisse anzupassen, ist der Abbau des Stammpersonals in Betracht zu ziehen.<sup>49</sup> Oftmals ist der direkte Personalabbau auch mit Existenzängsten der Beschäftigten verbunden.<sup>50</sup>

Ein Instrument der direkten Personalfreisetzung, welches häufig in der Praxis Anwendung findet, ist die vorzeitige Pensionierung. Durch einen materiellen Anreiz soll der Arbeitnehmer dazu veranlasst werden, das Unternehmen vorzeitig zu verlassen und in Ruhestand zu gehen. Dieser Möglichkeit sind jedoch feste Grenzen gesetzt, da neben den tiefgreifenden Veränderungen für den betroffenen auch das Unternehmen, der Staat und Sozialversicherungsträger finanziell belastet werden.<sup>51</sup> Da sich eine vorzeitige Pensionierung in aller Regel finanziell nachteilig für den Betroffenen auswirkt, werden von Unternehmensseite Anreize in Form von Abfindungen, erhöhte betriebliche Altersvorsorge oder Differenzausgleich zwischen Altersruhegeld und bisherigem Einkommen bis zum tatsächlichen Rentenalter gesetzt.<sup>52</sup> Alternativ zum sofortigen Übertritt vom Arbeitsleben in den Ruhestand besteht ab einem Alter von 55 Jahren die Möglichkeit eines stufenweisen Übergangs in den Ruhestand. Dadurch soll der Übergang für die Betroffenen in die neue Lebenssituation erleichtert werden.<sup>53</sup> Neben der quantitativen Reduktion des Personalbestands wird auch die Altersstruktur der Organisation verbessert, wobei ein Nachteil mit dem Verlust von langjähriger Betriebserfahrung und hohen Kosten zu benennen ist.<sup>54</sup>

Eine weitere Möglichkeit der Personalfreisetzung auf direkte Art und Weise bietet der Aufhebungsvertrag. Dieser Vertrag kommt dann zustande, wenn es zu einer einvernehmlichen Auflösung des Arbeitsverhältnisses zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer kommt.<sup>55</sup> Durch die Zahlung einer Abfindung wird dem Betroffenen ein Anreiz in Aussicht gestellt, um das Arbeitsverhältnis zu beenden.<sup>56</sup> Ein Aufhebungsvertrag kann gezielt einzelnen Personen angeboten werden und schadet dem Image eines Unternehmens weniger als

---

<sup>49</sup> Vgl. Hans Jung, Personalwirtschaft (2006), Seite 955

<sup>50</sup> Vgl. Bröckermann, Personalwirtschaft (2009), Seite 375

<sup>51</sup> Vgl. [http://www.iaw.rwth-aachen.de/files/pm\\_08\\_2011-notizenseiten.pdf](http://www.iaw.rwth-aachen.de/files/pm_08_2011-notizenseiten.pdf) [07.07.2011]

<sup>52</sup> Vgl. Bisani, Personalwesen und Personalführung (1995), Seite 311

<sup>53</sup> Vgl. [http://www.iaw.rwth-aachen.de/files/pm\\_08\\_2011-notizenseiten.pdf](http://www.iaw.rwth-aachen.de/files/pm_08_2011-notizenseiten.pdf) [07.07.2011]

<sup>54</sup> Ebd. [07.07.2011]

<sup>55</sup> Vgl. Jung, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (2006), Seite 955

<sup>56</sup> Vgl. Bröckermann, Personalwirtschaft (2009), Seite 382

Entlassungen. Ein weiterer Vorteil sind die überschaubaren und kalkulierbaren Kosten für Aufhebungsverträge.<sup>57</sup>

Im allgemeinen Verständnis ist sicherlich die Entlassung ein Begriff, mit dem die meisten Menschen negative Assoziationen verbinden. Im weiteren Verlauf soll die grundlegende Thematik zu diesem Personalfreisetzungsinstrument erörtert werden. „Der Begriff Entlassung bedeutet, dass die Kündigung eines bestehenden Arbeitsverhältnisses durch den Arbeitgeber ausgesprochen wird.“<sup>58</sup> In der heutigen Zeit gehören Entlassungen zum betrieblichen Alltag.<sup>59</sup> Die Entlassung sollte nach Möglichkeit die letzte Instanz einer Unternehmung sein, um die Personalüberdeckung abzubauen, um soziale Härten für die Betroffenen zu vermeiden.<sup>60</sup> Bei der Entlassung können drei Ursachen von seitens des Unternehmens betrachtet werden:

- verhaltensbedingte Kündigung,
- personenbedingte Kündigung und
- betriebsbedingte Kündigung.<sup>61</sup>

Einer verhaltensbedingten Entlassung geht häufig disziplinarisches Fehlverhalten voraus, woraufhin der betriebliche Ablauf gestört wird.<sup>62</sup> Bei der personenbedingten Entlassung liegen oftmals erhebliche Fähigkeitsdefizite der Arbeitnehmer vor. Dabei ist wichtig festzuhalten, dass kein schuldhaftes Verhalten des Arbeitnehmers vorliegt, sondern die Anforderungen zum Beispiel durch krankheitsbedingte Fehlzeiten nicht mehr leistungsgerecht erfüllt werden können.<sup>63</sup> Die ordentliche betriebsbedingte Entlassung ist das einschneidendste Instrument der direkten Personalfreisetzung. Stehen die betrieblichen Erfordernisse einer Weiterbeschäftigung im Wege, so ist laut Gesetzgebung die betriebsbedingte Entlassung zulässig. Spätestens vor dem Arbeitsgericht müssen diese Erfordernisse belegbar sein.<sup>64</sup> Hierfür muss der Arbeitgeber allerdings eine Sozialauswahl vornehmen, das bedeutet, der Arbeitgeber hat

---

<sup>57</sup> Vgl. Bisani, Personalwesen und Personalführung (1995), Seite 312

<sup>58</sup> Zitat: Wickel-Kirsch, Janusch, Knorr, Personalwirtschaft (2008), Seite 118

<sup>59</sup> Vgl. Sauer, Outplacement-Beratung (1991), Seite 30

<sup>60</sup> Vgl. Jung, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (2006), Seite 955

<sup>61</sup> Vgl. Bisani, Personalwesen und Personalführung (1995), Seite 306

<sup>62</sup> Vgl. Klaus Olfert, Personalwirtschaft (2003), Seite 525

<sup>63</sup> Ebd. Seite 524

<sup>64</sup> Vgl. Bröckermann, Personalwirtschaft (2009), Seite 382

soziale Gesichtspunkte ausreichend zu berücksichtigen bei der Wahl der zu entlassenden Mitarbeiter.<sup>65</sup> Die Entlassung wird noch durch eine Reihe von Sonderformen und rechtlichen Bestimmungen flankiert, welche jedoch nicht weiter vertieft werden sollen, da es den Rahmen dieser Arbeit bei weitem übersteigen würde.

Als abschließendes Instrument der direkten Personalfreisetzung folgt das Kernelement dieser Arbeit. Um eine ausreichende theoretische Betrachtung durchführen zu können, wird das Outplacement im nächsten Kapitel separat behandelt. Es soll eine Definition herauskristallisiert werden. Der zeitliche Verlauf wird über einen historischen Abriss dargestellt. Die Ursachen sowie Ziele und die Outplacement-Kandidaten werden im nächsten Abschnitt ebenso näher betrachtet wie die Phasen und die Kosten einer Outplacement-Beratung.

Rückblickend zusammengefasst sind die Instrumente der Personalfreisetzung vielfältig und innerhalb einer Organisation nur über eine nachhaltige Personalwirtschaft in ihrer Gesamtheit plan- und einsetzbar. Die Trennung von Personal ist nicht auf einen Stichtag oder eine Maßnahme zu begrenzen, sondern unter Beachtung von engen zeitlichen und rechtlichen Restriktionen zu arrangieren. Demnach lässt sich das Ganze als ein Trennungsprozess verstehen, welcher unternehmensübergreifend eingegliedert ist.<sup>66</sup>

## **2.2 Outplacement**

Wie bereits erwähnt, soll dieses Kapitel dazu dienen, Outplacement dem Leser näher zu bringen. Bei der Trennung des Unternehmens von einem oder mehreren Mitarbeitern kann das Instrument Outplacement zum Einsatz kommen. Bei Outplacement, in der gegenwärtigen Literatur auch Newplacement oder Neuplatzierung genannt, erfolgt eine Mitarbeiterfreisetzung aus betrieblichen oder persönlichen Gründen.<sup>67 68</sup> Oftmals empfiehlt sich ein Outplacement in Situationen, in denen die Unternehmensführung und der betroffene Arbeitnehmer feststellen, dass eine weitere Zusammenarbeit nicht

---

<sup>65</sup> Vgl. Bröckermann, Personalwirtschaft (2009), Seite 382

<sup>66</sup> Ebd. Seite 354

<sup>67</sup> Vgl. Klaus Olfert, Personalwirtschaft (2003), Seite 537

<sup>68</sup> Vgl. Bröckermann, Personalwirtschaft (2009), Seite 381



möglich erscheint. Diese Situationen treten häufig bei Fusionen, Restrukturierungen oder zwischenmenschlichen Problemen auf.<sup>69</sup> Durch eine einvernehmliche Trennung werden für alle Beteiligten, auch verbleibende Mitarbeiter, Impulse gesetzt. Diese Impulse sollen signalisieren, dass das Unternehmen sich von rigorosen Freisetzungsmaßnahmen und damit verbunden negativen Konsequenzen und sozialen Härten entfernen will. Es wird durch Outplacement versucht eine Gestaltungsmöglichkeit anzubieten, die dem Unternehmen als auch dem freizusetzenden Mitarbeiter entgegenkommt.<sup>70</sup>

### **Erfahrungsbericht:**

Ein ehemaliger Abteilungsleiter eines Chemiefaserproduzenten berichtet:

„Als ich meinem früheren Vorarbeiter Walter M. zufällig begegnete, fragte ich ihn natürlich, wie es ihm nach der betriebsbedingten Kündigung ergangen war, die auch mich und zwei weitere Führungskräfte getroffen hatte. Ich wusste, er hatte zusammen mit 60 weiteren Tarifangestellten an einem Gruppenoutplacement teilgenommen, während meinen beiden Kollegen und mir jeweils ein Einzeloutplacement spendiert wurde. Er habe schon nach drei Monaten wieder eine neue Stelle gefunden, erzählte er, die ihm sogar besser zusage als der Job, den er früher hatte. Dabei hätten ihm die Tipps, das fünftägige Training und die späteren Einzelberatungen durch die Outplacement-Berater sehr geholfen. Er wisse aber auch von anderen, die bis heute noch keinen neuen Arbeitgeber gefunden hätten. Nachträglich sei er dem Betriebsrat dankbar, dass dieser für die betroffenen Mitarbeiter eine etwas niedrigere Abfindung akzeptiert und dafür die für viele erfolgreichen Beratungs- und Trainingsleistungen eingekauft habe. Und er fände es aus heutiger Sicht auch positiv von seinem früheren Unternehmen, sich mit dem Outplacement-Angebot für die Neubeschäftigung ehemaliger Mitarbeiter eingesetzt zu haben. Er wollte dann verständlicherweise wissen, wie mein Einzeloutplacement abgelaufen sei. Ich erzählte, wie sehr es meine beiden Kollegen und mich beruhigt hatte, zu erfahren, dass die von dem für uns ausgewählten Outplacement-Unternehmen in der Vergangenheit beratenen Führungskräfte zu 90 Prozent innerhalb eines Jahres eine neue Beschäftigung gefunden hätten, die mindestens der früheren vergleichbar gewesen wäre. Es sei allerdings darauf angekommen, der verlorenen Position

---

<sup>69</sup> Vgl. <http://www.per-market.ch/pdf/outplacement.pdf> [11.07.2011]

<sup>70</sup> Vgl. Jung, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (2006), Seite 956

nicht lange nachzutruern, diszipliniert an der Jobsuche zu arbeiten und die Ratschläge und Trainings durch eigene Aktivitäten umzusetzen. Er freute sich zu hören, dass ich nach nur fünf Monaten eine neue Aufgabe mit noch umfangreicherer Personalverantwortung gefunden hatte.“

Walter M.'s Erfahrungen und die seines früheren Vorgesetzten sind ein gutes Beispiel dafür, dass Outplacement das Gegenteil von unternehmerischer Gleichgültigkeit sein kann und dass die guten Chancen für einen erfolgreichen Neubeginn dieses personalpolitische Instrument auch aus der Sicht der betroffenen Mitarbeiter empfehlenswert machen.“<sup>71</sup>

### 2.2.1 Definition

Eine einheitliche Definition ist im Sprachgebrauch nicht vorhanden. Outplacement wird von vielen Seiten etwas unterschiedlich definiert Eine Auswahl in der Literatur verzeichneter Definitionen sollen einen ersten Einblick in die Thematik geben.

„Outplacement ist ein Prozess, durch den Personen unterstützt und beraten werden, die dazu gezwungen sind, ihr Arbeitsverhältnis aufzugeben. Zudem werden aber auch Hilfen für die Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeiter der Betroffenen und sogar für die Familie sowie das soziale Umfeld angeboten.“<sup>72</sup>

„...bezeichnet man mit Outplacement zielgerichtete Maßnahmen, die den Wechsel von Mitarbeitern aus einem in ein neues Unternehmen bewirken.“<sup>73</sup>

„Der Begriff Outplacement stammt aus der englischen Sprache und bezeichnet eine vom Unternehmen freiwillig zur Verfügung gestellte Beratung für einen Mitarbeiter oder eine Gruppe von Mitarbeitern, von denen sich das Unternehmen trennen möchte.“<sup>74</sup>

„Outplacement ist ein personalpolitisches Instrument, das

- dem Unternehmen und der betroffenen Führungskraft unter Mitwirkung eines

---

<sup>71</sup> Zitat: Lohaus, Outplacement (2010), Seite 1

<sup>72</sup> Zitat: Bröckermann, Personalwirtschaft (2009), Seite 372

<sup>73</sup> Zitat: Müller, Schiff, Strauch, Personaltransfer Sozial (2005), Seite 29

<sup>74</sup> Vgl. Wandersleben, Outplacement-Beratung (2004), Seite 9

erfahrenen Personalberaters eine einvernehmliche Trennung ohne Scherben ermöglicht;

- dem ausscheidenden Mitarbeiter helfen soll, durch eine gezielte Eigenmarketing-Strategie aus einem sicheren Arbeitsverhältnis heraus eine adäquate anderweitige Position zu finden;
- das kündigende Unternehmen in die Lage versetzt, einen sozial verantwortbaren Positionswechsel aus innerbetrieblichen Gründen durchzuführen.<sup>75</sup>

Durch die unterschiedlichen Definitionen wird deutlich, dass der Begriff Outplacement ein Instrument der sozialverantwortlichen, konfliktfreien und einvernehmlichen Mitarbeitertrennung ist.<sup>76</sup> Diesem Instrument steht eine beratende Schnittstelle zur Verfügung, welche sich auf die Unterstützung bei der Suche nach einer adäquaten neuen Position konzentrieren soll. Der Betroffene selbst und sein Engagement soll dabei die treibende Kraft sein und nicht der Berater. Eine alles in allem passende Definition in dieser Richtung stammt von Mayrhofer und lautet: „Outplacement beschäftigt sich mit der Trennung von Individuum und Organisation und vielfältigen damit verbunden Konsequenzen für alle Beteiligten.“<sup>77</sup>

Durch teils negative Assoziationen mit dem Begriff Outplacement, der auch als „Rausschmiss“ oder „Hinausplazieren“ deklariert wird, haftet dem Begriff im öffentlichen Verständnis wenig Zustimmung an. Häufig wird in der neueren Literatur oder bei einigen Personalberatungsdienstleistern, darunter auch Kienbaum, der Begriff Newplacement verwendet, um diese negativen Begleiterscheinungen zu mindern. Bisher konnte sich der Begriff Newplacement jedoch noch nicht ausreichend durchsetzen.<sup>78</sup>

## 2.2.2 Historische Entwicklung

Der folgende Abschnitt wird die historische Entwicklung des Outplacement reflektieren. Seinen Ursprung hat das Outplacement in den USA zum Ende der sechziger Jahre. Nachdem die US-Regierung mit dem Ende des zweiten

---

<sup>75</sup> Zitat: Schulz, Fritz, Schuppert, Seiwert, Walsh, Outplacement (1989), Seite 12

<sup>76</sup> Vgl. <http://www.iop.unibe.ch/lehre/lizentiatsarbeiten/Liz-Kuonen-Daniela.pdf> [07.07.2011]

<sup>77</sup> Vgl. Wandersleben, Outplacement-Beratung (2004), Seite 12

<sup>78</sup> Vgl. <http://www.iop.unibe.ch/lehre/lizentiatsarbeiten/Liz-Schlapbach-Daniel.pdf> [12.07.2011]

Weltkrieges Programme zur Betreuung der Soldaten entwickelte, um diese beim Einstieg in die Wirtschaft zu unterstützen, entspringt daraus ein Konzept für Outplacement.<sup>79</sup> Bereits durch das Unternehmen Standard Oil of New Jersey und in der Luftfahrtindustrie wird ein Konzept erarbeitet und unter dem Namen Outplacement eingesetzt. Hintergrund ist die Freisetzung einer großen Anzahl von Mitarbeitern zu jener Zeit.<sup>80</sup> Im weiteren Verlauf wird die erste Outplacement-Beratung von Tom Hubbard 1969 in New York gegründet. Tom Hubbards war seinerzeit ein hochdotierter Manager, der plötzlich selbst auf der Straße stand und aus seiner eigenen Erfahrung heraus die Firma „THinc“ gründete.<sup>81</sup> Primär legt sein Konzept großen Wert auf die optimale Erfassung von Fähigkeiten und Wünschen des freigesetzten Kandidaten.<sup>82</sup> Dieses Konzept ist in den heutigen Outplacement-Beratungen immer noch als Grundlage zu sehen.<sup>83</sup> In den 70er Jahren wurde die Outplacement-Beratung in den USA zunehmend eine eigenständige Beratungsleistung und ein Instrument der Personalarbeit, welches vermehrt in der betrieblichen Praxis angewendet wurde.<sup>84</sup> Zunächst wurde das Outplacement nur ausscheidenden Fach- und Führungskräften der mittleren und oberen Führungsebene zu Teil, welche von externen Personalberatungsfirmen betreut wurden. In der heutigen Zeit profitieren jedoch alle Hierarchieebenen von diesem Konzept, da es nicht nur bei Einzelfällen, sondern auch bei Massenentlassungen und Betriebs-schließungen zum Einsatz kommt.<sup>85</sup>

Die Entwicklung des Outplacement in Deutschland ist auf den Beginn der 80er Jahre zurückzuführen. In dieser verbreitete sich die Outplacement-Beratung von den USA nach Europa und wurde von einigen Beratungsunternehmen aufgenommen, die sich dahingehend spezialisierten.<sup>86</sup> Die Ausrichtung der Beratung beschränkte sich jedoch anfangs ausschließlich auf Führungskräfte. Durch den wachsenden Bekanntheitsgrad von Outplacement und dem wirtschaftlichen Wandel, mit stärkerer Beachtung von sozialen Härten und im Umgang mit Personalabbau fand die Outplacement-Beratung mehr Anwendung bei gewerblichen oder angestellten Beschäftigten.<sup>87</sup>

---

<sup>79</sup> Vgl. Sauer, Outplacement-Beratung (1991), Seite 36f.

<sup>80</sup> Vgl. Wandersleben, Outplacement-Beratung (2004), Seite 12

<sup>81</sup> Vgl. Schulz, Fritz, Schuppert, Seiwert, Walsh, Outplacement (1989), Seite 13

<sup>82</sup> Ebd. Seite 13

<sup>83</sup> Vgl. Fischer, Outplacement: Abschied und Neubeginn (2001), Seite 17

<sup>84</sup> Vgl. Wandersleben, Outplacement-Beratung (2004), Seite 12

<sup>85</sup> Vgl. Fischer, Outplacement: Abschied und Neubeginn (2001), Seite 17

<sup>86</sup> Vgl. Sauer, Outplacement-Beratung (1991), Seite 37

<sup>87</sup> Vgl. Wandersleben, Outplacement-Beratung (2004), Seite 13

Das Outplacement der Gegenwart hat sich einem Wandel unterziehen müssen. Lag zu Beginn der Outplacement-Beratung in Deutschland das Hauptaugenmerk auf der Verarbeitung der Trennung vom Unternehmen, so ist in der heutigen Zeit ein Arbeitsplatzverlust keine Seltenheit mehr. Im Rahmen dieser Tatsache gewinnt die Unterstützung der Zielfindung, der Bewerbungskampagne und der Gesprächsvorbereitung an immer mehr Bedeutung. Der Berater von damals ist der Coach von heute, der auf individuelle Stärken und beruflichen Erfahrungen des Betroffenen bei der beruflichen Neuausrichtung unter Nutzung der neuen Medien eingehen muss.<sup>88</sup> Betrachten wir noch zusammenfassend die gegenwärtige Situation in Deutschland. Derzeit gibt es in Deutschland mehr als 30 auf den Bereich Outplacement spezialisierte Beratungsgesellschaften, besagt eine Studie des Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V. von 2007/2008. In den Jahren 2002 bis 2007 konnte der Studie zufolge ein kontinuierliches Umsatzwachstum verzeichnet werden.<sup>89</sup> Dennoch zeigt sich, dass in Deutschland das Outplacement noch zu wenig akzeptiert, wahrgenommen oder aktiv genutzt wird, im Vergleich zu anderen Europäischen Ländern, wo Outplacement im Trennungsfall regelmäßig Bestandteil von Sozialplänen ist. Zu verzeichnen ist dennoch ein, durch den beschleunigten Wirtschaftswandel, Ansteigen der Nachfrage von Outplacement-Beratungen durch die Organisationen.<sup>90</sup> Als fader Beigeschmack bleibt dennoch die Erkenntnis, dass bisher keine wissenschaftlich fundierten, empirischen Untersuchungen über die Erfolgsquoten und die Verbreitung von Outplacement-Beratungen zu finden sind, wie schon Nadine Wandersleben 2004 feststellte.<sup>91</sup>

### **2.2.3 Ursachen des Outplacement**

Outplacement ist als ein Instrument der, im Vorfeld erörterten, direkten Personalfreisetzung zu charakterisieren, das sich mit der Trennung von Personal und Unternehmen beschäftigt. Als Grundlage dient die unternehmensseitige Entlassung einzelner Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppen von bestehenden Arbeitsverhältnissen. In der Literatur spricht man von

---

<sup>88</sup> Vgl. Wandersleben, Outplacement-Beratung (2004), Seite 13

<sup>89</sup> Vgl. [http://www.omc-berlin.de/downloads/OPB\\_Studie\\_2008.pdf](http://www.omc-berlin.de/downloads/OPB_Studie_2008.pdf) [07.07.2011]

<sup>90</sup> Vgl. Wandersleben, Outplacement-Beratung (2004), Seite 16

<sup>91</sup> Ebd. Seite 16

sogenannten Positionskrisen, welche letztendlich zu einer Trennung beider Parteien führen. Die möglichen Motive einer sozialverträglichen Trennung werden in der nachfolgenden Abbildung zusammenfassend dargestellt.

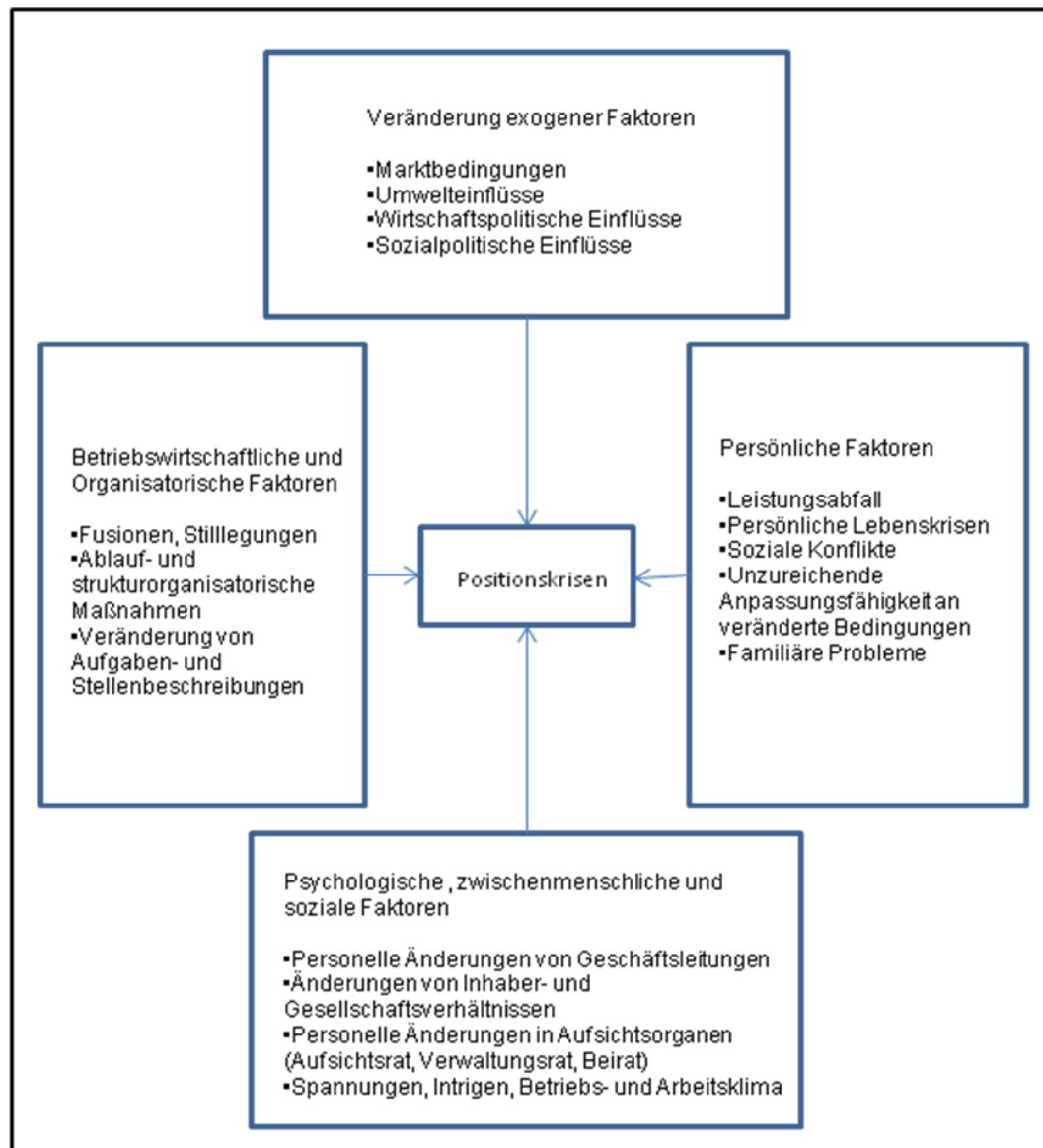


Abbildung 1: Ursachen von Positionskrisen<sup>92</sup>

Die Abbildung 1 zeigt, dass Positionskrisen durch Veränderung exogener, betriebswirtschaftlicher und organisatorischer Faktoren entstehen.<sup>93</sup> Häufig haben jedoch die mitarbeiterbezogenen Trennungsgründe einen höheren Stellenwert. Die persönlichen, psychologischen, zwischenmenschlichen und sozialen Faktoren sind demzufolge häufiger der Auslöser von Positionskrisen.<sup>94</sup> Wenn andere Lösungsmöglichkeiten ausscheiden, um die Krisen zu bewältigen,

<sup>92</sup> Quelle: Schulz, Fritz, Schuppert, Seiwert, Walsh, Outplacement (1989), Seite 21

<sup>93</sup> Vgl. Fischer, Outplacement: Abschied und Neubeginn (2001), Seite 26

<sup>94</sup> Vgl. Sauer, Outplacement-Beratung (1991), Seite 39

ist eine Trennung unabdingbar. In diesem Fall kann eine Outplacement-Unterstützung für beide Seiten von Vorteil sein und eine sanftere, sozialverträglichere Trennungsmöglichkeit bieten.<sup>95</sup>

## **2.2.4 Ziele des Outplacement**

Im vorangegangenen Abschnitt wurden die Ursachen für Outplacement beschrieben. Anhand der Ursachen lassen sich die Ziele von Outplacement ableiten und darstellen. Die Ziele von Outplacement können sowohl von ökonomischer als auch von individueller Sichtweise betrachtet werden. Als Voraussetzung gilt jedoch, den Interessen der Mitarbeiter als auch dem Unternehmen gerecht zu werden.<sup>96</sup> Im Folgenden werden die unternehmens- als auch die mitarbeiterbezogenen Ziele erörtert.

Die unternehmensbezogenen Ziele sind in erster Linie auf ökonomische Aspekte des Unternehmens ausgerichtet. Unternehmen sind durch Outplacement an einer Kostenreduktion und damit verbessertem Unternehmenserfolg interessiert. Outplacement hat zudem auch Auswirkungen auf das Image der Organisation nach innen und außen.<sup>97</sup>

Mögliche Ziele im Rahmen der Kostenreduktion können sein:

- die Vermeidung von arbeitsrechtlichen Auseinandersetzungen und damit verbundene Kosten zu reduzieren,<sup>98</sup>
- finanzielle Einsparungen, indem auf Ausgleichszahlungen durch Abfindungen verzichtet wird,
- Einsparungen der Personalkosten durch eine Verkürzung des Trennungsprozesses und der Restlaufzeiten von Arbeitsverträgen.<sup>99</sup>

Neben dem Ziel der Kostenreduktion ist Outplacement für die verbleibenden Mitarbeiter ein Zeichen von sozialer Verantwortung des Unternehmens. Dieser

---

<sup>95</sup> Vgl. Schulz, Fritz, Schuppert, Seiwert, Walsh, Outplacement (1989), Seite 23

<sup>96</sup> Vgl. Sauer, Outplacement-Beratung (1991), Seite 48

<sup>97</sup> Ebd. Seite 48

<sup>98</sup> Vgl. Wandersleben, Outplacement-Beratung (2004), Seite 37

<sup>99</sup> Vgl. Sauer, Outplacement-Beratung (1991), Seite 48 f.

Aspekt ist unter Umständen höher einzuschätzen, da unternehmensintern ein positives Personalimage kreiert wird, um Produktivitätsverluste, Initiativverluste, Motivationsverluste oder ansteigende Fluktuation der verbleibenden Belegschaft entgegenzuwirken und ein angenehmes Betriebsklima aufrecht zu erhalten.<sup>100101</sup>

Unternehmensextern wird durch Outplacement ebenso ein sozialverträgliches Bild transferiert. Der Umgang und die Förderung von ausscheidenden Mitarbeitern spiegeln in der Öffentlichkeit eine nachhaltige Unternehmenspolitik wieder und beeinflusst die Unternehmens-Umwelt-Beziehungen positiv.<sup>102</sup>

Die Vielzahl an unternehmensbezogenen Zielen werden durch die mitarbeiterbezogenen Ziele vervollständigt.

Im Rahmen der mitarbeiterbezogenen Ziele werden die individuellen Bedürfnisse des Betroffenen berücksichtigt. Outplacement soll als Unterstützung dienen, eine neue Position zu finden und damit einen nahtlosen Übergang vom scheidenden Unternehmen in ein neues Unternehmen zu ermöglichen. Das Outplacement kann bei der Bewältigung von psychisch-sozialen Spannungen helfen, welche durch eine Entlassung ausgelöst werden können.<sup>103</sup> Ein Ziel ist außerdem die finanzielle Absicherung des Betroffenen während der Betreuung durch Outplacement im Rahmen der Abfindungs- und Ausgleichszahlungen.<sup>104</sup> Demnach lässt sich feststellen, dass die Ziele untereinander in Verbindung stehen und sich gegenseitig beeinflussen können. Durch erfolgreiches Erreichen der mitarbeiterbezogenen Ziele werden auch die unternehmensbezogenen Ziele, speziell im Rahmen der Kostensenkung, schneller realisiert.<sup>105</sup>

Innerhalb dieses Kapitels über Outplacement konnte die Arbeit bisher auf die Definition, die historische Entwicklung, Ursachen als auch die Ziele von Outplacement eingehen. Bisher unbeachtet blieb die Frage nach der Zielgruppe des Outplacements, welche nachfolgend beantwortet werden soll.

---

<sup>100</sup> Vgl. Wandersleben, Outplacement-Beratung (2004), Seite 38

<sup>101</sup> Vgl. Klaus Olfert, Personalwirtschaft (2003), Seite 538

<sup>102</sup> Vgl. Sauer, Outplacement-Beratung (1991), Seite 50

<sup>103</sup> Vgl. <http://www.per-market.ch/pdf/outplacement.pdf> [11.07.2011]

<sup>104</sup> Vgl. Sauer, Outplacement-Beratung (1991), Seite 50

<sup>105</sup> Ebd. Seite 52



## 2.2.5 Zielgruppe von Outplacement

„In Abhängigkeit von den Gründen des Personalabbaus, der Anzahl der betroffenen Personen und ihrer Position im Unternehmen sowie der finanziellen Situation bieten sich unterschiedliche Formen des Outplacements an.“<sup>106</sup>

- Einzeloutplacement
- Gruppenoutplacement

Das Einzeloutplacement ist die klassische Form wie sie in den USA entstanden ist. In erster Linie wurde es für Führungskräfte der obersten und mittleren Führungsebene entwickelt und angewendet.<sup>107</sup>

Dennoch hat sich durch den wirtschaftlichen Wandel auch das Outplacement an neue Gegebenheiten anpassen müssen. In der heutigen Zeit werden neben Führungskräften auch Fachkräfte in den Outplacement-Prozess mit einbezogen, häufig bei besonderen Umständen wie Standortschließungen oder Massenentlassungen.<sup>108</sup> Durch eben diese besonderen Umstände ist das Gruppenoutplacement entstanden. Es bedeutet, dass mehrere Personen gemeinsam beraten werden. Der zeitliche und inhaltliche Umfang der Beratung wird reduziert und kann zu geringeren Kosten einer Gruppe von Mitarbeitern angeboten werden.<sup>109</sup> Da sich diese Arbeit bezugnehmend auf die Themenstellung mit Fachkräften auseinandersetzt, wird zunächst eine theoretische Abgrenzung zwischen Führungskraft und Fachkraft vorgenommen.

### 2.2.5.1 Führungskräfte

Als Führungskraft, auch leitende Angestellte genannt, wird eine Person bezeichnet, die in einem Unternehmen eine Schlüsselfunktion einnimmt. Dem leitenden Angestellten obliegt die Verantwortung über Personal und die damit verbundene Entscheidungsgewalt.<sup>110</sup> Die Aufgaben einer Führungskraft sind neben fachlichen Kenntnissen das Führen, Motivieren und Entwickeln von

---

<sup>106</sup> Zitat: Lohaus, Outplacement (2010), Seite 43

<sup>107</sup> Vgl. Wandersleben, Outplacement-Beratung (2004), Seite 13

<sup>108</sup> Vgl. Mayrhofer, Trennung von der Organisation (1989), Seite 34

<sup>109</sup> Vgl. Lohaus, Outplacement (2010), Seite 49

<sup>110</sup> Vgl. Meister, Skript personal (2011), Folie 8

Mitarbeitern. Weiterhin definieren leitende Angestellte Ziele, delegieren Aufgaben und kommunizieren die Unternehmenspolitik.<sup>111</sup> Eine Führungskraft innerhalb eines Unternehmens ist demnach eine Person, die zur Erreichung eines Ziels auf das Handeln und Verhalten untergeordneter Personen einwirken kann.<sup>112</sup> Wichtig sind für Führungspersonen methodische und analytische Führungskenntnisse sowie kommunikative und soziale Kompetenzen im Umgang mit Mitarbeitern.<sup>113</sup> Für eine einfachere Darstellung lässt sich die Führungskraft in eine von drei Führungsebenen einteilen, dazu zählen Top-Management, Middle-Management und das Lower-Management.

Das Top-Management stellt die oberste Führungsebene einer Organisation dar. Es befasst sich primär mit der Zielsetzung sowie der Entwicklung der Organisation und ist verantwortlich für die Umsetzung der Unternehmensstrategie. Zum Top-Management gehören beispielsweise Vorstände, Unternehmer oder Geschäftsführer.

Das Middle-Management kann je nach Größe des Unternehmens mehrere Hierarchieebenen beinhalten. Dazu zählen unter anderem Bereichsleiter, Hauptabteilungsleiter oder Abteilungsleiter. Die Führungskräfte der mittleren Führungsebene sind demnach Personen mit Verantwortung für einen Teilbereich der Organisation wie die Produktion, das Controlling oder den Personalbereich. Die Hauptaufgabe der mittleren Führungsebene ist die Umsetzung von Grundsatzentscheidungen aus dem Top-Management im eigenen Bereich.

Die unterste Führungsebene ist das Lower-Management. Dieser Führungsebene, dazu zählen Gruppenleiter, Büroleiter oder Meister, unterstehen die Mitarbeiter der operativen Ebene. Das Lower-Management ist aktiv für die Qualität, die Effizienz und den Leistungsprozess zuständig und setzt Entscheidungen aus dem Middle-Management um.<sup>114</sup>

Nachdem die Führungskräfte in die jeweilige Führungsebene einzuordnen sind,

---

<sup>111</sup> Vgl. [http://www.arbeitsratgeber.com/fuehrungskraft\\_0090.html](http://www.arbeitsratgeber.com/fuehrungskraft_0090.html) [13.07.2011]

<sup>112</sup> Vgl. Bisani, Personalwesen und Personalführung (1995), Seite 565

<sup>113</sup> Vgl. <http://www.business-wissen.de/mitarbeiterfuehrung/fuehrungskompetenz-mehr-mitarbeitereffizienz-durch-richtige-fuehrung/> [13.07.2011]

<sup>114</sup> Vgl. <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/fuehrungsebenen/fuehrungsebenen.htm> [13.07.2011]

bleibt die in dieser Arbeit wichtige Abgrenzung zwischen fachlicher und disziplinarischer Führung offen. Unter der disziplinarischen Führung sind Führungskräfte mit Weisungsbefugnis zu deklarieren. Den unterstellten Mitarbeiter können über Weisungen Aufgaben übertragen und Ziele vorgegeben werden. Bei der fachlichen Führung besteht keine Weisungsbefugnis. Die Führung basiert auf Verhandeln und Überzeugen der Mitarbeiter und ist häufig auf Teamleiterebene oder Projektleiterebene für einen befristeten Zeitraum anzutreffen.<sup>115</sup>

#### **2.2.5.2 Fachkräfte**

Als Fachkräfte können Arbeitnehmer mit einer Ausbildung im entsprechenden Fachbereich bezeichnet werden, auch Facharbeiter genannt. Eine Fachkraft führt ihre fachliche Aufgabe erfolgreich im Rahmen ihrer Kenntnisse aus. Fachkräfte können zum Beispiel Telekommunikationselektroniker, Buchhändler oder Bäcker sein. Im Gegensatz zur Führungskraft besitzt die Fachkraft jedoch keine disziplinarische Führungsverantwortung und ist somit anderen Mitarbeitern gegenüber nicht weisungsbefugt. Im Zuge der Wirtschaftlichkeit sind Fachkräfte unabdingbar für den Erfolg von Organisationen. Demnach sind Unternehmen in der heutigen Zeit bestrebt, den Kreis der sozialen Verantwortung weiter zu spannen als in der Vergangenheit. Neben Führungskräften sind Fachkräfte ein entscheidender Multiplikator für den Unternehmenserfolg und können immer öfter im Rahmen von sozialverträglichen Trennungsprozessen eine Outplacement-Beratung in Anspruch nehmen.<sup>116</sup>

#### **2.2.6 Phasen des Outplacement**

Das Outplacement ist ein mehrstufiger Prozess. Die Dauer der Maßnahme kann zwischen einer Zeitspanne von 3-12 Monaten liegen. Die von der Personalfreisetzung betroffenen Mitarbeiter sollten nach Übermittlung der Trennungsnachricht vom Unternehmen freigestellt werden. Damit kann sich der Betroffene auf die berufliche Neuorientierung konzentrieren, innerlich vom

---

<sup>115</sup> Vgl. Hofbauer, Kauer, Einstieg in die Führungsrolle (2009), Seite 50

<sup>116</sup> Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/facharbeiter.html> [08.08.2011]

Unternehmen lösen und die Outplacement-Beratung in Anspruch nehmen. Je nach Outplacement-Beratung gibt es Unterschiede bei den einzelnen Phasen und deren Umfang. Der Berater orientiert sich dabei an persönlichem Bedarf und Anforderungen des Betroffenen und bearbeitet einzelne Phasen mehr oder weniger intensiv. Dennoch ist ein hoher Deckungsgrad von bestimmten Inhalten der Phasen festzustellen. In Abbildung 2 ist ein Beispiel eines fünfstufigen Schemas für die Outplacement-Beratung abgebildet.<sup>117</sup>

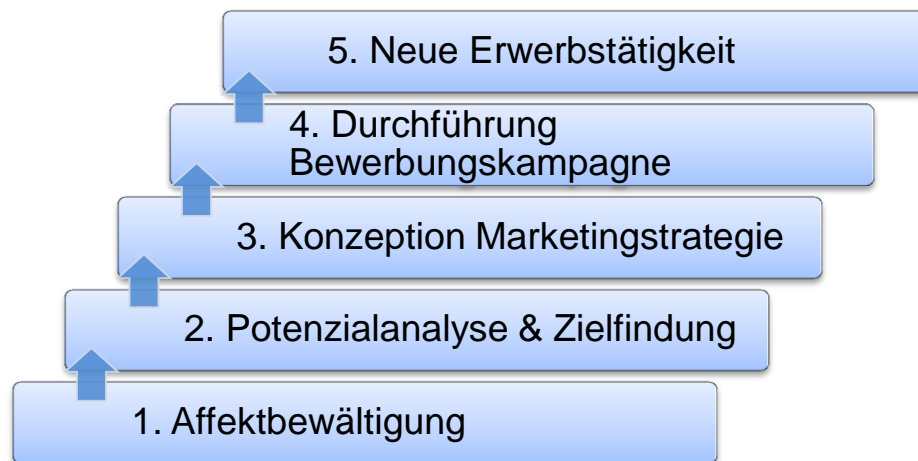


Abbildung 2: Phasenmodell der Outplacement-Beratung

Die Phasen der Outplacement-Beratung folgen in der Regel aufeinander. Durch die Anforderungen, Ziele und individuellen Prämissen können die Phasen dennoch parallel oder wiederkehrend ablaufen und somit die einzelnen Stufen während der Beratung miteinander verwaschen. Der Ablauf wird, wie bereits erwähnt, an den Bedürfnissen des Betroffenen ausgerichtet und ist somit immer individuell.<sup>118</sup> In der Praxis kommt nicht zwingend ein Modell mit fünf Phasen vor. Es gibt unterschiedliche Betrachtungen, die mit Drei- oder Vier-Phasenmodellen auskommen. Innerhalb der Phasen des Outplacement-Modells werden verschiedene Outplacement-Bausteine eingesetzt, welche als Instrumente dem Berater zur Verfügung stehen. Die Gesamtheit dieser Bausteine bilden die Outplacement-Beratung. Zu diesen Bausteinen zählen:

- Gruppenworkshops,
- Outplacement-Handbuch,
- Professionalisierung der Bewerbungsunterlagen,

<sup>117</sup> Vgl. Lohaus, Outplacement (2010), Seite 81

<sup>118</sup> Ebd. Seite 82

- Angebot von Bewerberfotos,
- Trennungsgeschichte erarbeiten,
- Zieldefinition für beruflichen Weg,
- Erstellen einer Zielfirmenliste,
- Potenzial Fragebogen,
- Gesprächsvorbereitung und Interviewtraining,
- Erarbeitung eines 2-Minuten-Spots,
- Erarbeitung der beruflichen Erfolge anhand der SHE-Technik,
- Analyse und Diskussion von Stellenausschreibungen,
- Aktivieren eines Kontaktnetzwerkes,
- Unterstützung im Entscheidungsprozess,
- Hilfestellungen nach der Beratung etc.

Diese Bausteine sind nur eine mögliche Auswahl der Outplacement-Beratung und können je nach Beratungsunternehmen variieren und in ihrer Intensität stärker oder schwächer genutzt werden.<sup>119 120</sup> Da die eben aufgeführten Outplacement-Bausteine ein Kernelement dieser Arbeit sind, werden im Praxisteil in Kapitel 3.5 die Instrumente explizit dargestellt.

### **2.2.7 Kosten des Outplacement**

Die Kosten für das Outplacement sind ein entscheidender Faktor aus Unternehmenssicht. Durch einen Abgleich mit den Kosten für eine betriebliche Kündigung kann es vorteilhaft sein, den von der Personalfreisetzung betroffenen Mitarbeiter eine Outplacement-Beratung anzubieten. Dennoch können unerwartet Arbeitsgerichtskosten auf das Unternehmen zukommen, falls es von Arbeitnehmerseite zu einer Klage kommt. Diese sollten in die Berechnungsgrundlage einkalkuliert werden.<sup>121</sup> Durch die Beraterhonorare entsteht der größte Kostenblock bei externer Outplacement-Beratung, ein Vergleich mit verschiedenen Beratungsgesellschaften und deren angebotenen Inhalten kann im Vorfeld zur Kostenreduktion führen. Für das Unternehmen lassen sich die Kosten der Mitarbeitertrennung senken, indem die

---

<sup>119</sup> Vgl. Lohaus, Outplacement (2010), Seite 82 ff

<sup>120</sup> Quelle: Kienbaum-Handbuch für das Newplacement (2011)

<sup>121</sup> Vgl. Lohaus, Outplacement (2010), Seite 47

Outplacement-Beratung teilweise mit der Abfindung des ausscheidenden Mitarbeiters verrechnet wird. Für den betroffenen Mitarbeiter verringert sich demnach die finanzielle Abfindung. Der gesetzliche Abfindungsanspruch sieht eine Abfindungshöhe von 0,5 Monatsverdiensten je Beschäftigungsjahr vor, kann jedoch vom Unternehmen auch höher festgelegt werden. Die verrechnete Abfindung wird mit einer Outplacement-Beratung ausgeglichen, welche häufig einen höheren immateriellen Wert enthält. Die Maßnahme Outplacement bringt dem Unternehmen neben Kostenvorteilen einen externen sowie internen Imagegewinn und die Bindung verbleibender Mitarbeiter an das Unternehmen.<sup>122</sup>

Bei einem Einzeloutplacement, häufig für Führungskräfte eingesetzt, liegt das Honorar des Beraters zumeist zwischen 20 bis 22 Prozent des letzten Jahresbruttoeinkommens der betroffenen Person, häufig zuzüglich einer Servicekostenpauschale. Beim Gruppenoutplacement, zumeist für Fachkräfte verwendet, können die Kosten zwischen 1.500 Euro und 5.000 Euro pro Teilnehmer liegen. Die Servicekostenpauschale entfällt in aller Regel. Der Kostenunterschied resultiert dabei am geringeren Umfang der Beratungsinhalte und einer definierten Beratungsdauer. Zusätzlich kann eine Förderung der Maßnahme durch die Arbeitsagentur für die Hälfte der Kosten bis zu einer Höhe von 2.500 Euro pro Teilnehmer vom Unternehmen in Anspruch genommen werden.<sup>123</sup>

---

<sup>122</sup> Vgl. Lohaus, Outplacement (2010), Seite 69 f.

<sup>123</sup> Ebd. Seite 52

Die folgenden Tabellen stellen ein Berechnungsbeispiel für die Kosten eines Einzeloutplacements dar und sind von Daniela Lohaus (2010) übernommen.<sup>124</sup>

<b>Berechnungsbeispiel für die Kosten von Einzeloutplacement</b>		
<p>Fall: Ein 45-jähriger Mitarbeiter soll nach 12 Jahren Betriebszugehörigkeit (<math>B_z</math>) entlassen werden. Die vertraglich vereinbarte Kündigungsfrist (<math>K_f</math>) beträgt 9 Monate, sein Bruttomonatseinkommen (<math>M_B</math>) 15.000 €. Es wird überlegt, ihm einen Aufhebungsvertrag mit Einzeloutplacement anzubieten. Da Interesse an einer schnellen Trennung besteht, soll ihm eine kürzere Laufzeit als seine Kündigungsfrist angeboten werden</p> <p>Der Faktor für die Personalnebenkosten (<math>Pnk</math>) beträgt 1,5. Die Abfindung wird bei Gewährung eines Outplacements in der Praxis oft auf 50% reduziert. Gerichtskosten werden mit 3%, das Beraterhonorar mit 20% des Jahresgehalts, die Servicekostenpauschale wird mit 2.500€ veranschlagt.</p>		
<b>Kosten für betriebliche Kündigung</b>	<b>Mit Klage</b>	<b>Ohne Klage</b>
Kostenkomponenten: $Abf_{bK}$ = Abfindung $PK_{bK}$ = Personalkosten $Agk_{bK}$ = Arbeitsgerichtskosten	$Gko_{bK} = Abf_{bK} + PK_{bK} + Agk_{bK}$	$Gko_{bK} = Abf_{bK} + PK_{bK}$
$Abf_{bK} = 0,5 * M_B * B_z$ $PK_{bK} = M_B * Pnk + K_f$ $Agk_{bK} = M_B * 12 * 0,03$	$0,5 * 15.000 * 12 = 90.000$ $15.000 * 1,5 * 9 = 202.500$ $15.000 * 12 * 0,03 = 5.400$	$0,5 * 15.000 * 12 = 90.000$ $15.000 * 1,5 * 9 = 202.500$
<b>Gesamtkosten betriebliche Kündigung</b>	<b>Euro 297.900</b>	<b>Euro 292.500</b>

Tabelle 2: Berechnungsbeispiel Einzeloutplacement

<sup>124</sup> Quelle: Lohaus, Outplacement (2010) Handout Berechnungsbeispiel für die Kosten von Einzeloutplacement

Kosten bei Outplacement	50% Abfindung 9 Monate	80% Abfindung 6 Monate	100% Abfindung 6 Monate
Kostenkomponenten: $Abf_{Out}$ = Abfindung $Pk_{Out}$ = Personalkosten Vertragsrestlaufzeit $Bh_{Out}$ = Beraterhonorar $Sp_{Out}$ = Servicepauschale	$Gk_{Out} = Abf_{Out} + Pk_{Out} + Bh_{Out} + Sp_{Out}$		
$Abf_{Out} = Abf_{bK} \cdot$ Reduktionsfaktor $Pk_{Out} = M_B \cdot Pnk \cdot Lz_{AV}$ $Bh_{Out} = M_B \cdot 12 \cdot 0,2$ $Sp_{Out} = 2.500$	$0,5 \cdot 15.000 \cdot 12 \cdot$ $0,5 = 45.000$ $15.000 \cdot 1,5 \cdot 9 =$ $202.500$ $15.000 \cdot 12 \cdot 0,2$ $= 36.000$ $2.500$	$0,5 \cdot 15.000 \cdot 12 \cdot$ $0,8 = 72.000$ $15.000 \cdot 1,5 \cdot 6 =$ $135.000$ $15 \cdot 12 \cdot 0,2 =$ $36.000$ $2.500$	$0,5 \cdot 15.000 \cdot 12 =$ $90.000$ $15.000 \cdot 1,5 \cdot 6 =$ $135.500$ $15.000 = 12 \cdot 0,2 =$ $36.000$ $2.500$
<b>Gesamtkosten</b> <b>Aufhebungsvertrag mit</b> <b>Outplacement</b>	<b>Euro 286.000</b>	<b>Euro 245.500</b>	<b>Euro 263.500</b>

Tabelle 2.1: Berechnungsbeispiel Einzeloutplacement

Durch das aufgezeigte Beispiel lässt sich feststellen, dass das Outplacement eine attraktive Alternative gegenüber einer betrieblichen Kündigung für Unternehmen darstellt. Im Beispiel wird deutlich, dass eine Einsparung zwischen 6.500 Euro und 52.400 Euro möglich ist. Dementsprechend bietet Outplacement für Unternehmen eine interessante Variante der Personalfreisetzung, welche nicht nur sozialverträglich stattfindet, sondern auch ökonomisch sinnvoll sein kann.

## 2.3 Methodenvorstellung

In dieser Arbeit wurde eine Befragung zur Datenerhebung eingesetzt. Die Erfassung der Daten und die damit verbundenen Problematiken werden im Praxisteil in Kapitel 3.3 näher erläutert. Dementsprechend dient dieses Kapitel der Darstellung theoretischer Grundlagen. Innerhalb der empirischen Sozialforschung gibt es vielfältige Methoden und Vorgehensweisen, um menschliches Verhalten wissenschaftlich zu untersuchen. Die Auswahl der richtigen Methoden bildet eine wichtige Voraussetzung, um die gewünschten Daten zu eruieren. Um ein bestimmtes Ziel zu erreichen, zum Beispiel



Informationsgewinnung, sind die Methoden notwendig.<sup>125</sup> Die am häufigsten verwendete Methode der empirischen Forschung ist die Fragebogenerhebung, jedoch ist das Spektrum der zur Verfügung stehenden Instrumente wesentlich größer und komplexer.<sup>126</sup> Zu den drei Grundmethoden der empirischen Sozialforschung zählen die Befragungen, die Beobachtungen und die Inhaltsanalyse. Eine Datenerhebung kann hauptsächlich mit Hilfe dieser Methoden realisiert werden.<sup>127</sup> Bevor jedoch die passende Methode ausgewählt werden kann, muss ein Ziel oder eine Hypothese für eine Datenerhebung formuliert werden. Sie bildet die Grundlage für einen bestehenden Sachverhalt und dient als Leitfaden des Untersuchenden bei seiner empirischen Arbeit.<sup>128</sup>

### **2.3.1 Formen der Befragung**

Die Befragung ist eine der drei Grundmethoden und dient der Erforschung von Einstellungen und Meinungen und ist in der empirischen Sozialforschung unverzichtbar. Dennoch gibt es Kritik an der Befragung. Interviewsituationen, Interviewverhalten oder die Konstruktion des Fragebogens können Auswirkungen auf die Antwortreaktionen haben und die Ergebnisse beeinflussen.<sup>129</sup>

In der Literatur wird die Befragung durch ihre Art der Kommunikation in drei Typen unterschieden:

- das persönliche Interview,
- das telefonische Interview,
- die schriftliche Befragung.

Das persönliche Interview stellt ein Forschungsinstrument dar, bei dem unter wissenschaftlicher Zielsetzung die Versuchsperson Informationen frei geben soll. Dazu werden gezielt Reize durch Fragen oder mitgeteilte Stimuli angewendet. Das persönliche Interview ist mit einer sozialen Situation verknüpft, bei der es zur Kommunikation zwischen einem Interviewer und einer

---

<sup>125</sup> Vgl. Häder, Empirische Sozialforschung (2010), Seite 20

<sup>126</sup> Vgl. Diekmann, Empirische Sozialforschung (2007), Seite 18

<sup>127</sup> Vgl. Häder, Empirische Sozialforschung (2010), Seite 20

<sup>128</sup> Vgl. Diekmann, Empirische Sozialforschung (2007), Seite 107

<sup>129</sup> Ebd. Seite 434

anderen Person kommt. Durch diese Art der Befragung kann auch das Antwortverhalten beeinflusst werden. Für die professionelle Durchführung muss der Interviewer geschult sein und neben theoretischem Wissen auch Probeinterviews durchgeführt haben. Um ein Interview signifikant einsetzen zu können, muss über einen Pretest die Brauchbarkeit und Gültigkeit des Instrumentes überprüft und vorab simuliert werden.<sup>130</sup> Da es kein Interview ohne Struktur gibt, muss im Vorfeld eine Entscheidung über den Grad der Kommunikationsform getroffen werden. In der empirischen Sozialforschung spricht man von wenig strukturiert, teilstrukturiert oder stark strukturiert. Ein Interview, was wenig strukturiert ist, wird vom Interviewer ohne Fragebogen abgearbeitet. Dabei wird vom Interviewer ausreichend Erfahrung bzw. Schulung vorausgesetzt, um benötigte Informationen zu gewinnen. Das teilstrukturierte Interview besitzt im Gegensatz dazu vorbereitete Fragen, welche jedoch frei in ihrer Abfolge gestellt werden können. Als Hilfe wird häufig ein Gesprächsleitfaden zur Orientierung des Interviewers benutzt. Die Methode des stark strukturierten Interviews setzt einen konstruierten Fragebogen voraus. Zur Umsetzung dieser Methode ist eine sorgfältige und exakte Vorgehensweise notwendig. Der Handlungsspielraum eines stark strukturierten Interviews ist sehr eingeschränkt.<sup>131</sup>

Das telefonische Interview ist in der heutigen Zeit verbreiteter als das persönliche Interview. Das ist der hohen Netzdichte in den westlichen Ländern geschuldet und der leichteren Zugänglichkeit der Interviewpartner. Durch den geringeren Kosten- und Zeitaufwand wird das telefonische Interview immer häufiger verwendet und bietet unbestreitbar praktische Vorteile. Als Voraussetzung für das telefonische Interview ist ein geschulter Interviewer sowie eine ausreichende Vorbereitung notwendig. Der Interaktionsgrad ist bei dieser Datenerhebung dennoch eingeschränkter als im persönlichen Interview, da die Situation schwerer vom Interviewer zu kontrollieren ist. Die Befragten Personen könnten von anderen Dingen neben der Befragung abgelenkt oder gestört werden. Dadurch kann es zu verfälschten Daten oder einem vorzeitigem Abbruch des Interviews kommen<sup>132</sup>

Die schriftliche Befragung ist eine weitere Möglichkeit der Datenerhebung und wird im folgenden Abschnitt näher betrachtet.

---

<sup>130</sup> Vgl. Fischer, Bachelorarbeit (2010), Seite 24 f.

<sup>131</sup> Ebd. Seite 25

<sup>132</sup> Vgl. Atteslander, Methoden der empirischen Sozialforschung (2000), Seite 148 f.

### 2.3.2 Schriftliche Befragung als qualitatives Erhebungsinstrument

Der schriftlichen Befragung liegt ein Fragebogen zugrunde. Der Fragebogen wird vom Befragten ausgefüllt und in der Regel ohne interaktive Kommunikation mit einem Interviewer durchgeführt, da dieser entfällt. Die schriftliche Befragung kann unterschieden werden in:

- gleichzeitige Befragung einer Gruppe mittels eines Fragebogens unter Anwesenheit eines Interviewers,
- eine Befragung von einzelnen Personen mittels eines Fragebogens, welcher auf postalischem oder elektronischem Weg versendet wird mit der Bitte um Rücksendung ohne Anwesenheit eines Interviewers.<sup>133</sup>

Die schriftliche Befragung hat in erster Linie Kostenvorteile, da sie mit weniger Personalaufwand und in kürzerer Zeit realisiert werden kann. Da bei der schriftlichen Befragung auf einen Interviewer verzichtet wird, werden mögliche Fehler reduziert. Die Motivation und Konzentration des Befragten ist höher, da der Interviewzeitdruck wegfällt und der Befragte den Zeitpunkt der Beantwortung selber festlegen kann. Durch die Zusicherung der Anonymität ist das Antwortverhalten der befragten Personen ehrlicher und überlegter.<sup>134</sup>

Die Nachteile der schriftlichen Befragung liegen jedoch auf der Hand. Die Situation im Rahmen der Befragung ist kaum kontrollierbar. Andere Personen können die Antworten der Befragten beeinflussen oder manipulieren. Um eine Verständlichkeit zu gewährleisten, müssen die Fragestellungen unkompliziert gewählt werden. Dennoch besteht das Risiko, dass Fragen fehlerhaft, unvollständig oder gar nicht ausgefüllt werden. Der entscheidende Nachteil ist jedoch die Rückläufigkeit bzw. die Ausfälle von schriftlichen Befragungen, um eine repräsentative Menge zu erreichen. Eine Ausnahme bilden geschlossene homogene Gruppen.<sup>135</sup>

---

<sup>133</sup> Vgl. Mayer, Interview und schriftliche Befragung (2010), Seite 98

<sup>134</sup> Vgl. Fischer, Bachelorarbeit (2010), Seite 32

<sup>135</sup> Vgl. Atteslander, Methoden der empirischen Sozialforschung (2000), Seite 147

### 2.3.3 Datenerhebung mittels Fragebogen

Der Fragebogen dient als Instrument der Datenerhebung. Bei der Erstellung des Fragebogens ist eine besondere Sorgfalt unerlässlich, da im Vergleich zu anderen Methoden der Fragebogen ohne Hilfe eines Interviewers beantwortet werden muss. Demzufolge sollten die Fragen und der Aufbau eines Fragebogens ein hohes Maß an Verständlichkeit für den Befragten gewährleisten. Um den Befragten zu entlasten, ist der Fragebogen graphisch sauber zu gestalten und sollte eine klare und logische Struktur aufweisen.<sup>136</sup> Ist der Fragebogen in seinem Aufbau zu unüberschaubar und schwierig zu handeln für den Befragten, wird die Rücklaufquote sinken. Vor allem der Zeitfaktor zur Bewältigung eines Fragebogens spielt für den Befragten eine wichtige Rolle. Im Rahmen einer Datenerhebung mittels Fragebogen ist es zudem notwendig, den Befragten mittels eines Anschreibens oder Deckblatts Informationen über Institution, Thema und Grund der Befragung, Kontaktdaten des Interviewers, Rücksendetermin, Anonymität etc. zu geben. Somit soll beim Befragten Motivation und Interesse ausgelöst werden. Zum Abschluss einer schriftlichen Befragung sollte dem Befragten für die Mitarbeit gedankt werden und nochmals ein Hinweis zum Rücksendetermin und den Kontaktdaten des Interviewers vermittelt werden.<sup>137</sup> Fragen sind das wesentliche Element eines Fragebogens. Bei der Konstruktion von Fragebögen und der Fragenformulierung sind daher einige Regeln zu beachten:<sup>138</sup>

- Fragen sollten einfache Worte enthalten,
- Fragen sollten kurz formuliert sein,
- Fragen sollten konkret sein,
- Fragen sollten keine Antworten provozieren,
- Fragen sollten keine belasteten Worte wie zum Beispiel Bürokrat, Boss etc. enthalten,
- Fragen sollten nicht hypothetisch formuliert sein,
- Fragen sollten sich nur auf einen Sachverhalt beziehen,
- Fragen sollten keine doppelte Verneinung enthalten,

---

<sup>136</sup> Vgl. Laatz, Empirische Methoden (1993), Seite 148

<sup>137</sup> Vgl. Kirschhoff, Der Fragebogen (2001), Seite 29

<sup>138</sup> Vgl. Mayer, Interview und schriftliche Befragung (2010), Seite 90

- Fragen sollten den Befragten nicht überfordern,
- Fragen sollten zumindest formal balanciert sein.

Neben der korrekten Fragenformulierung kann der Fragebogen unterschiedliche Antwortvorgaben beinhalten. Es wird zwischen offenen, halboffenen und geschlossenen Fragen unterschieden.

Bei offenen Fragestellungen werden dem Befragten keine Antwortmöglichkeiten vorgegeben.<sup>139</sup>

Halboffene Fragen enthalten eine nicht erschöpfende Anzahl an Antwortalternativen. Sollte der Befragte mit keiner Antwortalternative übereinstimmen, wird eine neue Kategorie erstellt und der Befragte kann seine Antwort wie bei einer offenen Frage verbalisieren.<sup>140</sup>

**Beispiel:** Welchen Schulabschluss besitzen Sie?

- Hauptschule
- Realschule
- Gymnasium
- Polytechnische Oberschule
- Sonstiges (verbalisierte Antwortmöglichkeit)

Die geschlossenen Fragen sind ähnlich der halboffenen Fragen. Sie besitzen jedoch eine erschöpfende Auswahl an Antwortkategorien ohne eine frei verbalisierende Antwortmöglichkeit. Die Auswahl der Antwortmöglichkeiten muss bei geschlossenen Fragen jedoch überschaubar und präzise sein, um den Befragten nicht zu verwirren.<sup>141</sup>

**Beispiel:** Wie haben Sie diese Bestellung durchgeführt?

- persönlich im Shop
- Bestellkarte
- Telefon
- Fax
- Internet

<sup>139</sup> Vgl. Mayer, Interview und schriftliche Befragung (2010), Seite 91

<sup>140</sup> Ebd. Seite 91

<sup>141</sup> Vgl. Diekmann, Empirische Sozialforschung (2007), Seite 480

Nachdem das Ziel oder die Hypothese der Datenerhebung definiert und formuliert wurde, kann mit der Fragebogenkonstruktion begonnen werden.<sup>142</sup>

Bei der Fragebogenkonstruktion ist es notwendig, dass der Aufbau des Fragebogens einer Dramaturgie folgt. Hintergrund ist, dass der Befragte zu Beginn ein Kontaktgefühl zum Fragebogen entwickelt. Es soll bezweckt werden, dass weiteres Interesse, Motivation und Konzentration des Befragten entsteht und erhalten bleibt. Am besten geeignet, um ein Vertrauensklima zu erzeugen, sind sogenannte Eisbrecherfragen zu Beginn des Fragebogens.<sup>143</sup> Innerhalb des Fragebogens sollten Fragen eines Themenkreises nacheinander gestellt werden, um Gedankensprünge zu vermeiden. Zum einen können sich Fragen eines Themenkreises wechselseitig beeinflussen oder aufeinander einwirken. Dabei ist die Struktur vom Einfachen zum Komplizierten ratsam.<sup>144</sup> Kontrollfragen, welche die Konsistenz von Antworten überprüfen, sind jedoch nicht im Themenkreis einzubinden. Sie finden Verwendung an einer Position im Fragebogen, an der kein Themenzusammenhang hergestellt werden kann.<sup>145</sup>

Innerhalb der Konstruktion des Fragebogens können zudem Filterfragen eingesetzt werden, um bestimmte Bereiche im Fragebogen zu überspringen. Die Filterführung ist sinnvoll, wenn nicht alle Fragen für jeden Befragten zutreffen und damit der Befragte nicht zu viel Zeit und Interesse verliert.<sup>146</sup>

**Beispiel:** Haben Sie fachliche Führungsverantwortung

- Ja
- Nein (Bitte übergehen zu Frage 6)

Eine Methode der Beantwortung von Fragen bieten Skalen. Skalen haben die Eigenschaft, dass sie sozialwissenschaftlich einfacher zu messen und auszuwerten sind.

---

<sup>142</sup> Vgl. Diekmann, Empirische Sozialforschung (2007), Seite 483

<sup>143</sup> Vgl. Mayer, Interview und schriftliche Befragung (2010), Seite 95

<sup>144</sup> Ebd. Seite 95

<sup>145</sup> Vgl. Fischer, Bachelorarbeit (2010), Seite 33

<sup>146</sup> Ebd. Seite 34

Durch die unterschiedlichen Skalenniveaus können vier Skalen betrachtet werden, dazu gehören:

- Nominal-Skala
- Ordinal-Skala
- Intervall-Skala
- Ratio-Skala

Innerhalb eines Fragebogens kommen häufig Skalen zum Einsatz, um Meinungen, Einstellungen, Wertorientierungen oder vergleichbare latente Variablen differenziert zu messen.<sup>147</sup>

Im Rahmen der schriftlichen Befragung kann der Fragebogen per Post oder E-Mail versandt werden. Wird der Fragebogen per Post versandt, dürfen der befragten Person keine zusätzlichen Kosten entstehen. Daher ist zu beachten, dass ein ausreichend frankierter und adressierter Rückumschlag beigelegt wird oder der Empfänger das Porto bezahlt. Wie bereits erwähnt, ist ein Rücksendetermin bei der Fragebogenkonstruktion zu vermerken. Sollte die Frist verstreichen, ist es meist notwendig, ein Erinnerungsschreiben mit der Bitte um Teilnahme und erneuten Rücksendetermin zu versenden.<sup>148</sup> Bei der Befragung auf elektronischem Weg sollte der Fragebogen so gestaltet und formatiert sein, dass beim Befragten keine technischen Probleme auftreten, die der Beantwortung der Fragen im Wege stehen könnten. Die E-Mail-Befragung ist eine sehr kostengünstige, schnelle und relativ leicht realisierbare Erhebungsmethode, mit der ein großes geographisches Zielgebiet erreicht werden kann. Um eine Befragung via E-Mail ausführen zu können, müssen die Empfänger im Vorfeld um eine Teilnahme an der Umfrage gebeten werden. Nur nach einer ausdrücklichen Einwilligung kann der Fragebogen an den Adressaten versendet werden.<sup>149</sup> Wie auch bei der postalischen Versendung sollte nach Ablauf der Rücksendefrist eine Erinnerungsmail an den Empfänger versendet werden.

---

<sup>147</sup> Vgl. Porst, Fragebogen (2008), Seite 75

<sup>148</sup> Vgl. Mayer, Interview und schriftliche Befragung (2010), Seite 98

<sup>149</sup> Vgl. Fritz, Internet-Marketing und Electronic Commerce (2004), Seite 145

Sowohl bei der postalischen als auch bei der E-Mail-Befragung besteht das Problem der Identität von Ziel- und Auskunftspersonen.<sup>150</sup> Dennoch sollte die zugesicherte Anonymität gewährleistet werden. Bei der postalischen Befragung wird die Adresse mit einer Identifikationsnummer ersetzt und somit anonymisiert. Bei der Befragung durch E-Mail müssen dem Forscher die E-Mail-Adressen im Vorfeld bekannt sein, worauf häufig Rückschlüsse auf die Identität des Teilnehmers gezogen werden können und eine eindeutige Zuordnung zum Fragebogen besteht. Der Autor eines Fragebogens sollte demnach die E-Mail-Adressen ignorieren. Voraussetzung ist eine Vertrauensbasis des Befragten, der davon überzeugt sein muss, dass trotz einer Identifikationsnummer oder E-Mail-Adresse die Anonymitätszusicherung nicht verletzt wird.<sup>151</sup>

### **3. Outplacement eines nationalen Telekommunikationsunternehmens**

Das nachfolgende Kapitel befasst sich mit einem Outplacement-Projekt der Firma Kienbaum und soll den Praxisteil dieser Arbeit darstellen.

Im Zuge einer Übernahme der HanseNet Telekommunikations GmbH durch die Telefonica S.A., den Mutterkonzern der O2 Germany GmbH, wurde beschlossen, bis Ende Dezember 2011 den Personalbestand des Unternehmens um 1100 Vollzeitmitarbeiter auf 5000 Vollzeitmitarbeiter zu senken. Der Personalabbau betrifft alle Unternehmensbereiche und sieht die Schließung der Büros in Dortmund, Hannover, Hamburg-Hohenzollernring, Stuttgart und Leipzig zum 31.März 2011 vor. Der Standort Verl wird zum 30.September 2011 geschlossen. Die Umstrukturierung bedeutet für das Unternehmen große Veränderungen, hauptsächlich im Kundenservice. Der Kundenservice wird demnach an den Standorten Nürnberg, Bremen, Hamburg und Rostock gebündelt. Die Standorte Duisburg, Saarbrücken und Teltow von einem strategischen Partner betreut. Hintergrund sind durch die Übernahme doppelt besetzte Positionen sowie ein verstärkter Netzausbau und damit verbundene Kosten. Die Umstrukturierung ist laut Unternehmensführung eine

---

<sup>150</sup> Vgl. Fritz, Internet-Marketing und Electronic Commerce (2004), Seite 145

<sup>151</sup> Vgl. Fischer, Bachelorarbeit (2010), Seite 35



notwendige Maßnahme zur Sicherung des nachhaltigen Wachstums. Das Unternehmen hat unter enger Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat einen Rahmensozialplan bis 2013 verabschiedet. Man war und ist bestrebt, die Personalfreisetzung durch betriebsbedingte Kündigung zu vermeiden und Abfindungszahlungen für Aufhebungsverträge zu leisten. Flankiert wurden die Maßnahmen durch Beratungsleistungen beim Austritt aus dem Unternehmen.<sup>152153</sup> Im Rahmen einer Sozialverträglichen Trennung wurde den Mitarbeitern die Möglichkeit einer Outplacement-Beratung durch die Personalberatungsfirma Kienbaum angeboten.

### **3.1 Darstellung des Telekommunikationsunternehmens**

Ein Telekommunikationsunternehmen hat die Aufgabe, die Kommunikation zwischen Menschen zu gewährleisten. Dazu müssen Informationen in globalen Netzwerken übertragen und vermittelt werden. Als Grundlage der Telekommunikationsunternehmen dient die dazu notwendige Technik, welche bereits im 19. Jahrhundert ihren Ursprung hat. Als wichtigster Vertreter und Pionier in diesem Bereich gilt Alexander Graham Bell, der 1876 das Telefon erfand. In der heutigen Zeit hat sich die Technik stark verbessert und unterliegt einem kontinuierlichen Entwicklungsprozess. Erst durch die Liberalisierung der Telekommunikationsmärkte 1998 in Europa konnten sich verschiedene Telekommunikationsunternehmen am Markt etablieren.<sup>154</sup>

Zu diesen Unternehmen gehört seit der Gründung im Jahr 1995 auch die heutige Telefónica Germany GmbH & Co. OHG, in Deutschland besser bekannt unter dem Namen O2. Das Tochterunternehmen der Telefónica Europe zählt laut Marktanteil als viertgrößter Mobilfunknetzbetreiber in Deutschland und hat knapp 20 Millionen Kunden.<sup>155</sup>

Gegründet 1995 unter dem Namen VIAG Interkom konnte das Unternehmen einen kontinuierliches Wachstum verzeichnen und startete zum 1. Oktober 1998

---

<sup>152</sup> Vgl. <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/0,1518,722129,00.html> [13.07.2011]

<sup>153</sup> Vgl. [http://www.telefonica.com/en/about\\_telefonica/pdf/CR2010\\_Telefonica-Germany\\_Report\\_de.pdf](http://www.telefonica.com/en/about_telefonica/pdf/CR2010_Telefonica-Germany_Report_de.pdf) [13.07.2011]

<sup>154</sup> Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Telekommunikationsunternehmen> [14.07.2011]

<sup>155</sup> Vgl. auch [http://www.telefonica.com/en/about\\_telefonica/pdf/CR2010\\_Telefonica-Germany\\_Report\\_de.pdf](http://www.telefonica.com/en/about_telefonica/pdf/CR2010_Telefonica-Germany_Report_de.pdf) [13.07.2011]

den Netzbetrieb. Im Jahr 2000 erhielt das Unternehmen eine der UMTS-Lizenzen. 2002 erfolgte im Rahmen einer Umstrukturierung der Unternehmensbereiche und der Fokussierung auf den Mobilfunkmarkt auch die Umbenennung von VIAG Interkom zu O2. Seit dem 31. Oktober 2005 gehört der Mobilfunk-Anbieter O2 zur spanischen Telefongesellschaft Telefónica S.A.. Für den Erwerb von O2 und den Tochtergesellschaften in Großbritannien und Irland musste das spanische Telekommunikationsunternehmen 26 Milliarden Euro aufbringen. Die folgenden Jahre waren geprägt von Wachstum und der Integration in die Telefónica S.A., welche 2008 abgeschlossen wurde. Bereits zwei Jahre später erhält das Unternehmen von der Europäischen Kommission die Erlaubnis, den Internetanbieter HanseNet zu übernehmen. Seit April 2011 und nach dem Abschluss der Integration der HanseNet Telekommunikations GmbH firmiert sich das Unternehmen unter dem Namen Telefónica Germany GmbH & Co. OHG.<sup>156157</sup>

### 3.2 Kienbaum als Beratungsdienstleister

Im Zuge der Trennung von 1100 Vollzeit-Mitarbeitern auf sozialverträgliche Art und Weise wurde die Unternehmens- und Personalberatungsfirma Kienbaum mit der Outplacement-Beratung von Telefónica Germany GmbH & Co. OHG beauftragt. Kienbaum konnte sich beim Auswahlverfahren gegen die Konkurrenz durchsetzen. Hintergrund waren die vorzuweisenden Referenzen, geringe Kosten für den Auftraggeber, die Kundenbindung durch bisherige Projekte und das professionelle Beratungsangebot.

Die Unternehmensberatung Kienbaum wurde kurz nach dem Ende des 2. Weltkrieges von Gerhard Kienbaum gegründet. Ziel von Gerhard Kienbaum war es, mittelständige Unternehmen bei technischen und kaufmännischen Problemen und beim wirtschaftlichen Wiederaufbau zu unterstützen.

Sein Firmen-Motto „*Für andere Probleme lösen und aus Problemen Chancen machen*“<sup>158</sup> sowie der Ausbau zu einer Firmengruppe für Planung, Beratung und Betriebsführung in allen Wirtschaftsbereichen führte bereits nach 10 Jahren

---

<sup>156</sup> Vgl. <http://www.telefonica.de/ext/portal/online/236/index> [14.07.2011]

<sup>157</sup> Vgl. [http://de.wikipedia.org/wiki/Telef%C3%B3nica\\_Germany](http://de.wikipedia.org/wiki/Telef%C3%B3nica_Germany) [14.07.2011]

<sup>158</sup> Zitat: [http://www.kienbaum.de/desktopdefault.aspx/tabid-329/470\\_read-668/](http://www.kienbaum.de/desktopdefault.aspx/tabid-329/470_read-668/)

zu einer Spitzenstellung in Deutschland. Das Know-how der Kienbaum-Berater führte dazu, dass sich die Anfragen im Hinblick auf personale Engpässe und mögliche geeignete Kandidaten häuften und daraus das Segment der Führungskräfte-Rekrutierung entstand. Resultierend aus diesem Trend wurde 1978 die Kienbaum Personalberatung, die heutige Kienbaum Executive Consultants GmbH gegründet. Durch das kontinuierliche Wachstum verfügte Kienbaum bereits 1957 über 3 nationale Standorte und beschäftigte zu dieser Zeit rund 90 Mitarbeiter. Der erste internationale Standort wurde in Wien 1958 eröffnet und dient als Startschuss für die weitere internationale Expansion. Jochen Kienbaum, Sohn des Gründers Gerhard Kienbaum, übernimmt 1977 die Leitung des Berliner Büros. Im Folgejahr erweitert Kienbaum den Bereich der Unternehmensberatung und gliedert die Personalberatung in das Firmenkonzept. Im Jahr 1985 wird Jochen Kienbaum der Vorsitz der Geschäftsführung übertragen. Die weiteren Entwicklungen sind geprägt von wirtschaftlichem Wachstum, dem Ausbau des Standort-Netzes und Sicherung der Qualität auf höchstem Niveau gegenüber dem Kunden. Dementsprechend errang sich das Unternehmen 2000 den ersten Platz im BDU-Ranking (Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V.) der größten deutschen Personalberatungen und kann die Position des Marktführers in Deutschland weiterhin erfolgreich verteidigen.<sup>159</sup>

Als kompetenter und innovativer Partner berät Kienbaum seit 1945 Unternehmen, Verbände und Institutionen entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Innerhalb der Beratungsprozesse und -Instrumente werden die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Kunden aktiv eingebunden. Dadurch lassen sich Kreativitätspotenziale freisetzen, die bei der Entwicklung von Problemlösungen hilfreich sind. Diese Human Resource-Orientierung ist der entscheidende Faktor für den Beratungserfolg. Durch den integrierten Beratungsansatz von Kienbaum werden Unternehmen aus den wesentlichen Wirtschaftssektoren bei ihren Veränderungsprozessen bis zur Umsetzung begleitet. Das Leistungsspektrum von Kienbaum deckt folgende Bereiche ab: Business Process Outsourcing, Business Technology Management, Compensation, Corporate Performance Management, Executive Search, Kommunikation, Management Diagnostik und Management Development, Marketing/Vertrieb, Newplacement, Operative Ex-

---

<sup>159</sup> Vgl. [http://intranet/informieren/ueber\\_kienbaum/Historie-Kienbaum.pdf](http://intranet/informieren/ueber_kienbaum/Historie-Kienbaum.pdf) [12.07.2011]

zellenz, Personal Management, Personalrestrukturierung, Prozessoptimierung, Steigerung Unternehmenswert und Strategie. Für die Umsetzung dieser Leistungen benötigt das Unternehmen Kompetenzen in klassischer Managementberatung, Human Resources Beratung und Personalberatung mit tiefem Branchenwissen aus den Bereichen: Automobilindustrie, Chemie/Pharma, Energie und Versorgung, Financial Service & Real Estate, Handel, Health Care, Industrie/Maschinen und Anlagenbau, Konsumgüter, Öffentlicher Sektor, Oil und Gas, Professional Service, Telekommunikation/IT und Transport/Verkehr/Logistik.<sup>160</sup> Der Bereich Outplacement wird von Kienbaum unter dem Namen Newplacement deklariert, um negative Assoziationen mit dem Begriff zu vermeiden und sich von der Konkurrenz abzuheben. In dieser Arbeit wird dennoch der Begriff Outplacement verwendet.

### **3.3 Fragebogen als Erhebungsinstrument**

Für die Datenerhebung in dieser Arbeit wurde ein Fragebogen als Erhebungsinstrument verwendet. Der Fragebogen richtet sich an die Teilnehmer, die im Zuge der Personalfreisetzung der Telefónica Germany GmbH & Co. OHG eine Outplacement-Beratung in Anspruch genommen haben. Dabei beschränkt sich die Auswahl auf die Teilnehmer, welche im Kienbaum-Büro in Dresden betreut wurden und die Region Sachsen und Thüringen vertreten. Diese 8 Teilnehmer wurden für die Datenerhebung in Betracht gezogen. Im Zuge dieser Datenerhebung konnte aus zeitlichen sowie geographischen Umständen nur ein Fragebogen zum Einsatz kommen. Die Vorbereitung und Durchführung der Datenerhebung soll im Folgenden näher betrachtet sowie die Vor- und Nachteile dargestellt werden.

Bei der Erstellung des Fragebogens traten zu Beginn Probleme mit dem Umfang und der Fragenformulierung auf. Nach anfänglichen Konzepten kristallisierte sich jedoch ein präzise und kurz gehaltener Fragebogen heraus, der sich an der Zielformulierung orientiert. Alle in Betracht kommenden Teilnehmer hatten zu diesem Zeitpunkt bereits die Outplacement-Beratung abgeschlossen. Durch eine Kontaktaufnahme im Vorfeld der Befragung konnten 7 Teilnehmerbestätigungen erreicht werden unter Voraussetzung der Anonymitätszusiche-

---

<sup>160</sup> Vgl. [http://www.kienbaum.de/desktopdefault.aspx/tabid-331/456\\_read-764/](http://www.kienbaum.de/desktopdefault.aspx/tabid-331/456_read-764/) [14.07.2011]

rung. Ein Teilnehmer reagierte nicht auf die Anfrage. Die Kontaktaufnahme wurde durch die Firma Kienbaum unterstützt, um die Teilnehmer vorab entsprechend zu sensibilisieren und die Kontaktaufnahme zu erleichtern. Das Problem der Befragung war die Wahl der Versandmethode. Da die Kontaktdaten aller Teilnehmer intern zur Verfügung standen, fiel die Wahl auf eine E-Mail-Befragung, um Kosten- und Zeitaufwand zu sparen.

Innerhalb der Durchführung der Datenerhebung traten kaum Komplikationen auf. Allen 7 Teilnehmern wurde der Fragebogen via E-Mail übersendet. Zum Ausfüllen musste ein gängiges Textverarbeitungsprogramm auf dem Rechner installiert sein. Zusätzlich wurde im Vorfeld der Befragung darauf hingewiesen, dass Makros aktiviert sein müssen, um den Fragebogen korrekt ausfüllen zu können. Bei 6 von 7 Teilnehmern funktionierte die Befragung technisch einwandfrei. Allein eine teilnehmende Person hatte Schwierigkeiten, welche durch telefonische Hilfestellung behoben werden konnte. Da der Fragebogen aus Zeitmangel kurz gehalten werden musste und vorwiegend aus geschlossenen Fragen bestand, konnte die Auswertbarkeit der Daten erleichtert werden. Dennoch wurden die wenigen offenen Fragen mit verbalisierten Antworten der Teilnehmer versehen, was vermutlich dem Bezug zum Thema und der eigenen Erfahrung mit dem Thema zuzurechnen ist.

Eine Betrachtung im Nachgang zeigt auf, dass einige Fragen im Fragenbogen noch konkreter hätten gestellt werden können. Andere Fragen hingegen hätten vernachlässigt werden sollen. Das Skalenniveau hätte im Zuge der einfacheren Auswertung einheitlich gewählt werden sollen. Die hohe Rücklaufquote lässt vermuten, dass die Befragung einfach zu handhaben war und keine übermäßige Zeitdauer beanspruchte. Eine Betrachtung auf Gesamtdeutschland bezogen und damit die Befragung von allen Outplacement-Kandidaten innerhalb des Projekts hätte eine größere Genauigkeit und Aussagekraft hervorgebracht. Im Rahmen dieser Arbeit konnte aus zeitlichen Gründen eine Befragung dieser Größe jedoch nicht bewerkstelligt werden.

### 3.4 Outplacement-Kandidaten des Unternehmens

Im Rahmen der bereits erwähnten Übernahme der HanseNet Telekommunikation GmbH durch die Telefonica S.A. wurden verschiedene Unternehmensbereiche beider Unternehmen integriert oder rationalisiert. Demzufolge kam es zu Stellenabbau in größerem Ausmaß in gesamt Deutschland. Innerhalb der sozialverträglichen Personalfreisetzung wurde den entlassenen Mitarbeitern eine Outplacement-Beratung angeboten. Ebenso waren alle Unternehmensbereiche betroffen. Deutschlandweit wurde allen 1100 Mitarbeitern zur sozialverträglichen Trennung die Outplacement-Beratung angeboten. 549 Mitarbeiter haben diese Maßnahme in Anspruch genommen. Im Rahmen dieser Arbeit werden die Outplacement-Teilnehmer der Region Sachsen und Thüringen betrachtet, welche von der Schließung des Standortes Leipzig betroffen waren. Von 24 Mitarbeitern der Region Sachsen und Thüringen haben sich 8 Mitarbeiter für eine Outplacement-Beratung entschieden, wie die Abbildung 3.1 aufzeigt.<sup>161</sup>

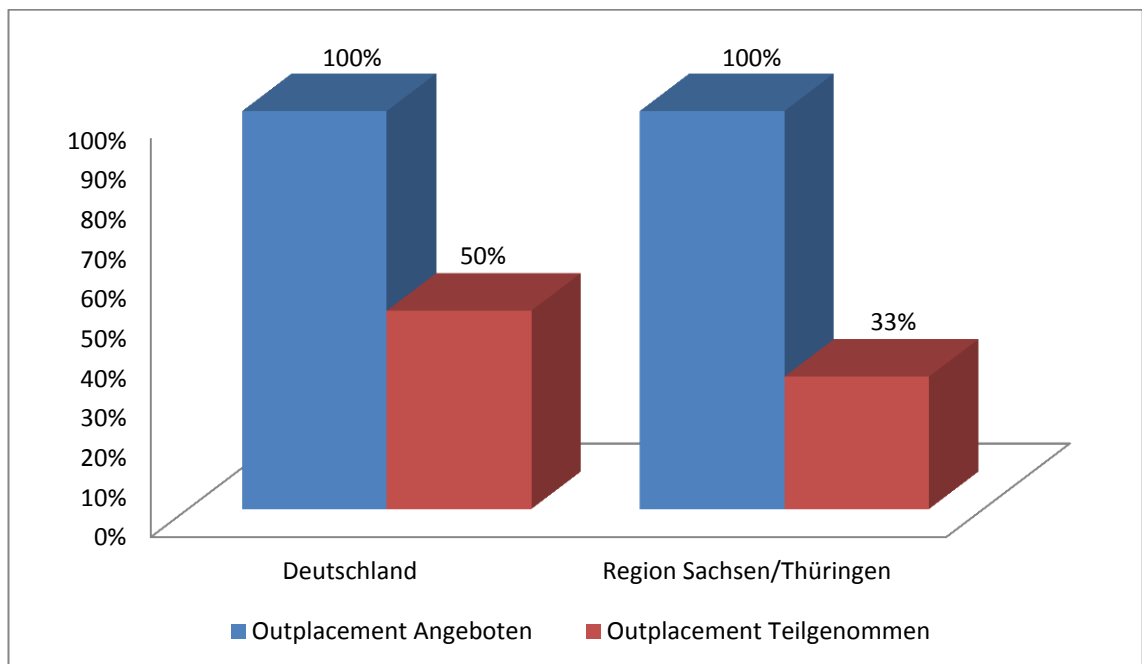


Abbildung 3: Teilnehmer der Outplacement-Beratung

Die folgenden Abbildungen sind anhand der Datenerhebung der befragten 7 Kandidaten entstanden und repräsentieren demnach das Einzugsgebiet Sachsen und Thüringen.

<sup>161</sup> Quelle: interne Kienbaumunterlagen zum Projekt 0812069 [14.07.2011]

Die Zielgruppe, welche die Outplacement-Beratung in Anspruch nehmen konnte, erstreckte sich von der Fachkraft bis zur Führungskraft. Darunter befanden sich laut Befragung für die Region Sachsen und Thüringen beispielsweise Sales Agents, Vertriebsmitarbeiter/Leiter Vertrieb, Funk- und Netzplaner, Assistenten, Bauingenieur oder Key Account Manager etc. Siehe Abbildung 4

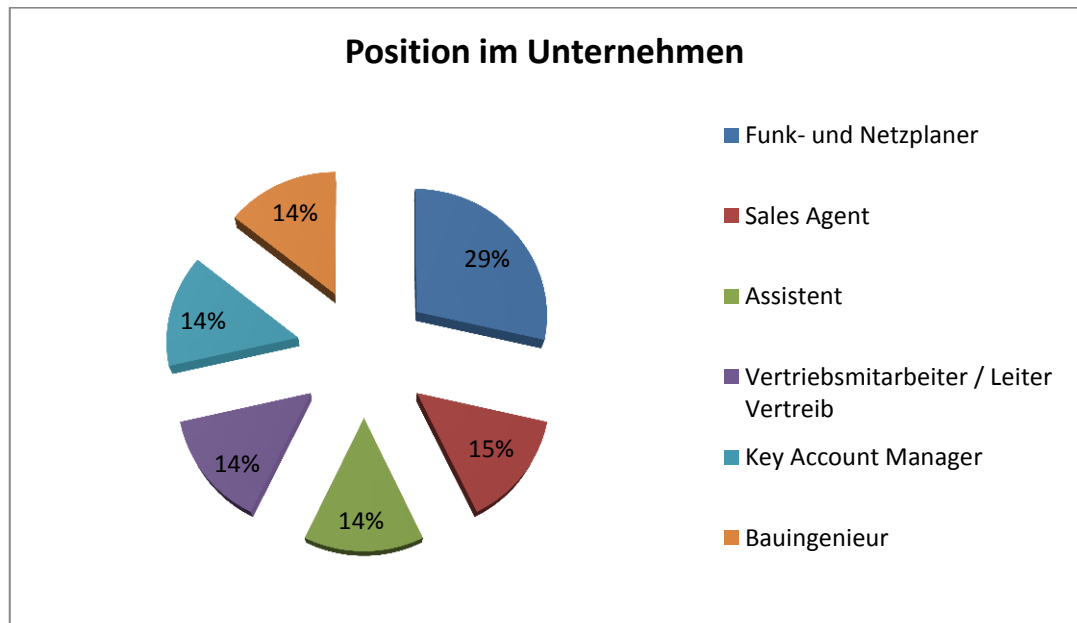


Abbildung 4: Position der Outplacement-Teilnehmer im Unternehmen

Bei allen Mitarbeitern handelt es sich demensprechend um Fachkräfte. Dies lässt sich aus der Fragestellung ableiten, ob die Teilnehmer im Besitz eines Facharbeiterabschlusses sind. Die Frage wurde von allen Teilnehmern mit Ja beantwortet. Jedoch besitzt nur die Hälfte der Teilnehmer zusätzlich einen Studienabschluss.

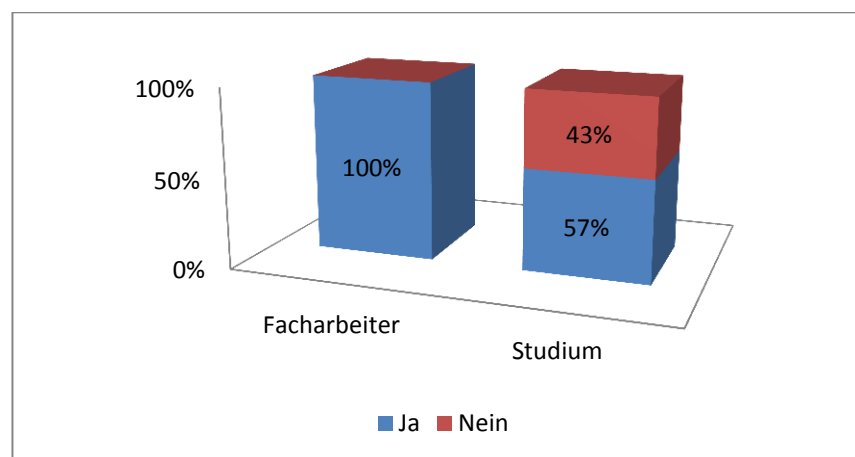


Abbildung 5: Bildungsabschluss der Outplacement-Teilnehmer

Hinzu kommt eine Einstufung der Führungsverantwortung, welche sich fachlich sowie disziplinarisch aufteilen lässt und aus Abbildung 6 zu entnehmen ist. Diese Abgrenzung dient der Analyse, dass es sich bei dieser Arbeit wie thematisiert fast ausschließlich um Fachkräfte handelt, welche zur Outplacement-Beratung befragt worden.

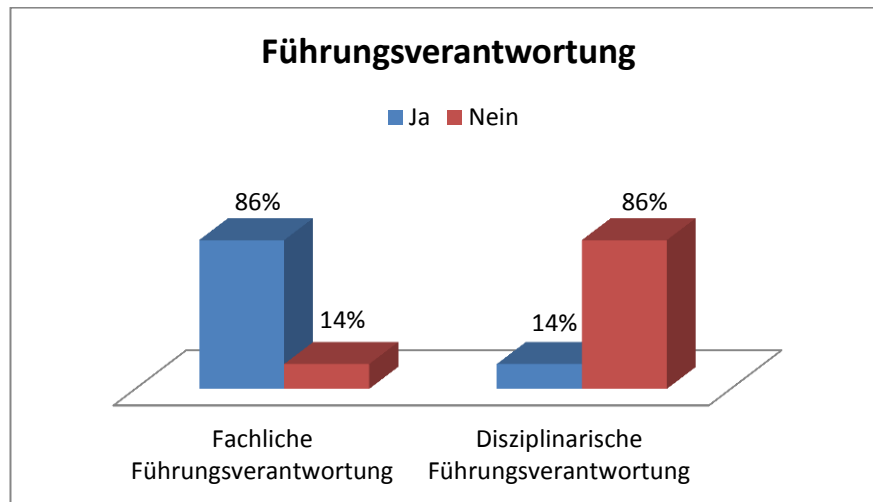


Abbildung 6: Führungsverantwortung der Outplacement-Teilnehmer

Die von der der Personalfreisetzung betroffenen Arbeitnehmer waren nach eigenen Angaben unterschiedlich lange im Unternehmen beschäftigt, wie Abbildung 7 beweist. Der Großteil der betroffenen Mitarbeiter war dabei mehr als 10 Jahre im Unternehmen tätig.

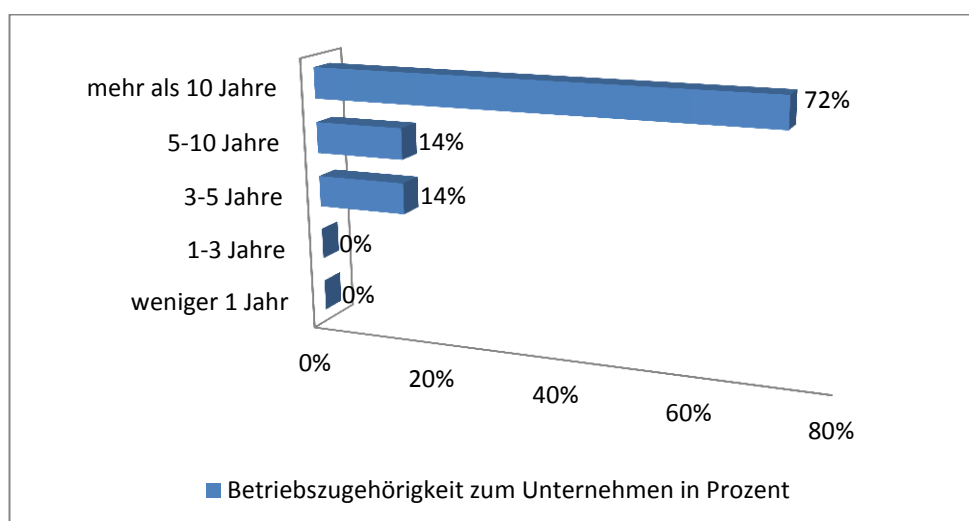


Abbildung 7: Betriebszugehörigkeit der Outplacement-Teilnehmer



Fast einvernehmlich wird der Grund für die Trennung vom Unternehmen angegeben. Dabei wurde wie vermutet die Standortschließung am häufigsten aufgeführt. Die Neustrukturierung des Vertriebs sowie der allgemeine Stellenabbau in Deutschland resultieren ebenso aus der Übernahme der HanseNet Telekommunikations GmbH durch die Telefonica S.A.. Siehe dazu Abbildung 8

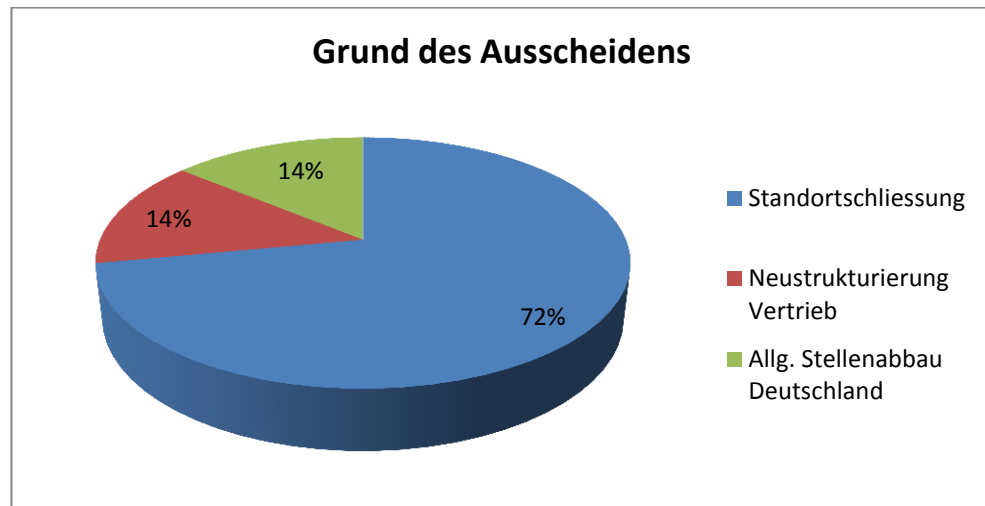


Abbildung 8: Trennungsgrund der Outplacement-Teilnehmer

Die aufgezeigten Diagramme verdeutlichen, dass das Unternehmen den Stellenabbau in allen Bereichen durchgeführt hat. Im Rahmen der sozialverträglichen Trennung wurden Fach- sowie Führungskräfte freigesetzt. Die Betriebszugehörigkeit, die Ausbildung oder Qualifikationen der Mitarbeiter konnten eine Entlassung nicht verhindern. Dementsprechend wird die Befragung zum Thema Outplacement durch eine heterogene Gruppe repräsentiert und erhält damit eine höhere Aussagekraft.

### 3.5. Ablauf des Outplacement

Wie im Kapitel 2.6 erwähnt, werden im folgenden Abschnitt die Outplacement-Bausteine der Firma Kienbaum näher erläutert und damit der Ablauf des Outplacements dargestellt. Flankiert werden die Outplacement-Bausteine durch signifikante Aussagen der betroffenen Fachkräfte zur Zufriedenheit, zum Nutzen und möglichem Verbesserungspotenzial, welche in graphischer Form dargestellt werden. Alle Abbildungen im Rahmen dieser Auswertung sind eigene Darstellungen.

Der Gruppenworkshop ist ein Teil der Beratungsleistung von Kienbaum und wird im Rahmen von Massenenntlassungen zum Beginn der Outplacement-Beratung eingesetzt. Innerhalb des Workshops werden eine Reihe verschiedener theoretischer Grundlagen vermittelt sowie Gruppen- oder Partnerübungen durchgeführt, um erste Berührungängste zu nehmen und die Teilnehmer auf die kommenden Einzelberatungen vorzubereiten. Der Workshop ist in der Regel von zwei bis dreitägiger Dauer und wird im jeweiligen Büro der Beratungsgesellschaft durchgeführt.<sup>162</sup>

Das Newplacement-Handbuch erhält jeder Teilnehmer einer Kienbaum Outplacement-Beratung. Es dient als Leitfaden und zur Orientierung während der Beratung. Das Handbuch gliedert sich in verschiedene Phasen, welche wiederum einzelne Bausteine enthalten. Diese enthalten Hilfestellungen und Aufgaben, welche innerhalb des Beratungszeitraums abgearbeitet werden sollten. Unter anderem dient das Handbuch zur Hilfestellung bei der Analyse des beruflichen Werdegangs, beim Erarbeiten der beruflichen Erfolge, beim Optimieren der Bewerbungsunterlagen oder zur Vorbereitung auf Vorstellungsgespräche. Die innerhalb des Handbuchs geforderten Aufgaben sind häufig als Hausaufgaben zu sehen und somit von der Motivation und dem Ehrgeiz betroffener Personen abhängig. Das Newplacement-Handbuch wurde von Kienbaum entwickelt, um als Schnittstelle zwischen der betroffenen Person und dem Berater zu unterstützen.<sup>163</sup>

Das eigens von Kienbaum entwickelte Online-Portal HR4You wurde für das O2-Projekt eingesetzt. Das Portal bietet dem Teilnehmer eine Plattform, auf der er seine Daten eingeben, verwalten und sich bewerben kann. Die Daten innerhalb des Online-Portals beinhalten den beruflichen Werdegang, persönliche Kontaktdaten, einen Bewerbungsmanager, Zielvorstellungen und besondere Qualifikationen. Durch das Hochladen von Bewerbungsunterlagen sind diese zu jederzeit abrufbar und können versendet werden. Über die Plattform wird von Kienbaum eine Zielfirmenliste online gestellt, die der Teilnehmer jederzeit nutzen kann, um mögliche Bewerbungen zu versenden. Die Kommunikation zwischen Berater und Teilnehmer kann ebenso über das Online-Portal erfolgen.

---

<sup>162</sup> Vgl. Kienbaum Newplacement Präsentation und Leitfaden zum Workshop [01.08.2011]

<sup>163</sup> Vgl. Kienbaum Newplacement-Handbuch [01.08.2011]

Eine Anzeige über die Historie zeigt den aktuellen Stand der Outplacement-Beratung an.<sup>164</sup>

Einer der wichtigsten Bausteine der Outplacement-Beratung ist die Professionalisierung der Bewerbungsunterlagen.

Wie die Abbildung 9 zeigt, wurde diese Beratungsleistung durch Kienbaum von den betroffenen Teilnehmern überwiegend als sehr hilfreich empfunden.

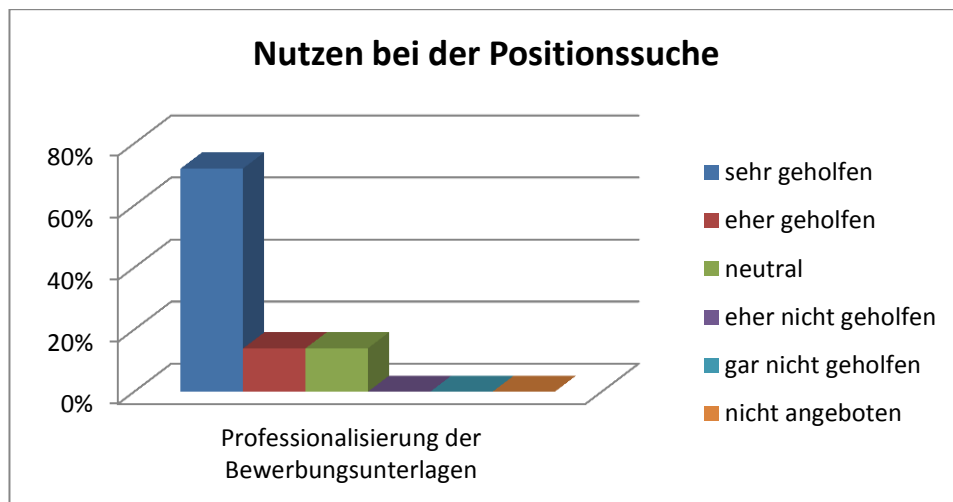


Abbildung 9: Nutzenanalyse der Professionalisierung der Bewerbungsunterlagen

Die Bewerbungsunterlagen bilden die Grundlage für eine erfolgreiche Bewerbung und sind entsprechend wichtig zu betrachten. Aus der Erfahrung heraus wird vom Berater bereits früh mit der Optimierung der Unterlagen begonnen. Dementsprechend kann schon zeitnah der Bewerbungsprozess eingeleitet werden. Um die Bewerbungsunterlagen zu optimieren, sind die Teilnehmer angehalten, aktuelle Unterlagen zum ersten Beratungstermin mitzubringen. Durch den Berater erhält der Teilnehmer nützliche Tipps und Tricks für eine ansprechende Werberkampagne, ist für die Umsetzung jedoch selbst verantwortlich. Bei den Unterlagen wird auf eine individuelle Gestaltung, ein lückenloser Lebenslauf, ein ansprechendes Anschreiben und alle notwendigen Zeugnisse geachtet. Um dieses Ziel gewährleisten zu können, wird kontinuierlich und intensiv an den Unterlagen gearbeitet. Ziel ist es, mit den Unterlagen einen ersten posi-

<sup>164</sup> Quelle: <https://service.kienbaum.de/index.php> [02.08.2011]

tiven Eindruck bei einem möglichen Empfänger zu hinterlassen und somit die Chance auf ein persönliches Gespräch zu wahren.<sup>165166</sup>

Das Angebot von Bewerbungsbildern gehört zum Leistungsumfang der Beratung von Kienbaum. Durch den Kontakt zu professionellen Fotostudios können die Teilnehmer die Möglichkeit wahrnehmen, Bewerbungsbilder kostenlos für ihre Unterlagen in Anspruch zu nehmen. Die Bewerbungsbilder wurden vor Ort im Büro von Kienbaum nach individuellen Vorstellungen der Teilnehmer aufgenommen und dem Teilnehmer zur Verfügung gestellt.

Das Erarbeiten der Trennungsgeschichte ist ein erster wichtiger Schritt der Einzelberatung und Bestandteil der Beratung der Firma Kienbaum. Die Gründe für eine Trennung vom Unternehmen können vielfältig sein. Dennoch ist oftmals nach längerer Betriebszugehörigkeit die Trennung nicht einfach zu bewältigen. Der Berater unterstützt in diesem Zusammenhang eher auf psychologischer Ebene, um mit der betroffenen Person die Trennung aufzuarbeiten. Häufig geschieht dies auch mit zusätzlicher Unterstützung der Ehepartner oder Familie. Die Trennung so schnell wie möglich zu verarbeiten ist unabdingbar, da unbewältigte Trennungssituationen den Betroffenen über lange Zeit hinweg blockieren können und somit die Orientierung auf eine neue Position verloren geht. Die Trennungsgeschichte dient desweiteren als Hilfestellung, um bei potenziellen neuen Arbeitgebern strukturiert und sachlich erklären zu können, was die Gründe für das Ausscheiden aus dem Unternehmen waren.<sup>167</sup>

Als weiterer Baustein der Outplacement-Beratung dient die Zieldefinition des beruflichen Wegs. Mit Unterstützung des Kienbaum-Beraters soll der Kandidat seine individuellen beruflichen Ziele definieren. Der Arbeitsplatzverlust soll demnach als Chance für eine berufliche Neuorientierung gesehen werden. Anhand dieser Definition kann ein weiteres Vorgehen geplant werden. Sowohl das Know-how des Beraters als auch systematische Beratungskompetenz kommen bei diesem Outplacement-Baustein vordergründig zum Tragen. Notwendig für die Zieldefinition ist eine Beschreibung der IST-Situation mittels Selbstreflexion, Fremdeinschätzung, psychologischen Tests, Marktanalyse und die Entwicklung

---

<sup>165</sup> Vgl. Lohaus, Outplacement (2001), Seite 101ff.

<sup>166</sup> Vgl. Kienbaum Newplacement-Handbuch [01.08.2011]

<sup>167</sup> Vgl. Lohaus, Outplacement (2001), Seite 83 f.

realistischer Zukunftsvorstellungen. Anhand der IST-Situation lassen sich realistische berufliche Zielsetzungen aufbauen.<sup>168169</sup>

Das Erstellen einer Zielfirmenliste ist von Kienbaum ebenso eine Beratungsleistung und kann als Outplacement-Baustein gesehen werden. Die Zielfirmenliste wird anhand der individuellen Vorstellungen und Wünsche des Kandidaten erstellt und ist, wie bereits erwähnt, über das Online-Portal abrufbar. Aufgrund der angestrebten Position, bevorzugten Branchen und regionalen Mobilität des Kandidaten werden Unternehmen ausgewählt und auf eine persönliche Zielliste gesetzt. Diese Liste enthält Kontaktinformationen und Stellenausschreibungen der Unternehmen. Laut Aussagen der befragten Teilnehmer zu diesem Outplacement-Baustein sollte das Erstellen der Zielfirmenliste intensiviert werden.

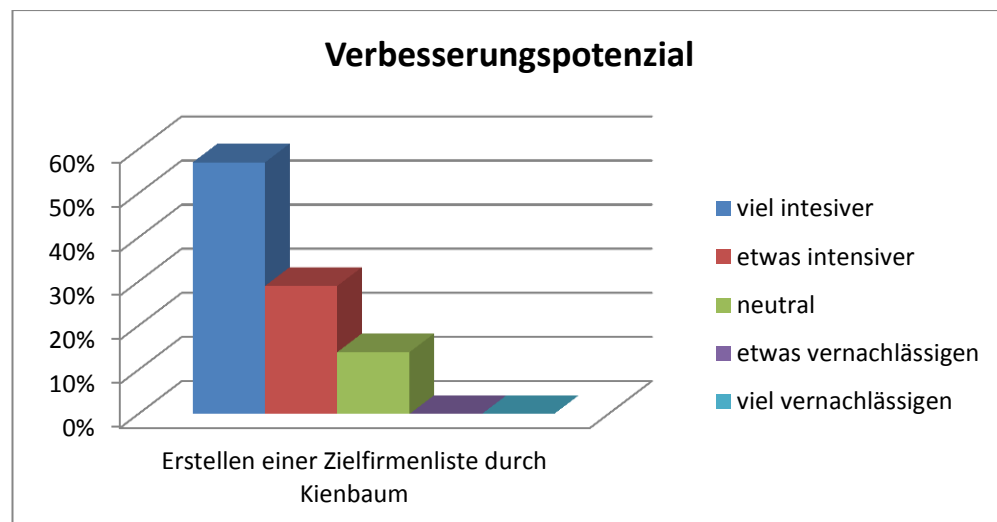


Abbildung 10: Verbesserungspotential der Zielfirmenliste

Der Kienbaum Potenzial-Fragebogen dient zur Diagnostik berufsbezogener Persönlichkeitsfacetten. Der Fragebogen kann von jedem Kandidaten ausgefüllt werden und enthält 172 geschlossene Fragen bei einer Bearbeitungsdauer von 45 Minuten. Der Fragebogen kann sowohl schriftlich als auch online bearbeitet werden und liefert Rückschlüsse auf die Persönlichkeit, Stärken und Schwächen des Befragten. Nach der Auswertung des Fragebogens werden zehn berufsbezogene Persönlichkeitsmerkmale erfasst und mit dem Kienbaum-Berater reflektiert. Diese Merkmale können bei der beruflichen Zielsetzung berücksich-

<sup>168</sup> Vgl. Lohaus, Outplacement (2001), Seite 87

<sup>169</sup> Vgl. Kienbaum Newplacement-Handbuch [01.08.2011]

tigt werden. Der Fragebogen dient dem Outplacement-Kandidaten als Hilfsmittel einer neuen beruflichen Orientierung.<sup>170</sup>

Die Gesprächsvorbereitung und das Interviewtraining sind wesentlicher Bestandteil der Outplacement-Beratung durch die Firma Kienbaum. Innerhalb des Vorstellungsgesprächs kommt es darauf an, sich professionell und strukturiert zu präsentieren. Mit Hilfe des Beraters werden Erfahrungen aus Vorstellungsgesprächen analysiert, Fehler reflektiert und die Selbstdarstellung ggf. angepasst. Um gut vorbereitet auf ein Interview zu sein, benötigt der Kandidat ausreichend Informationen im Vorfeld. Im Hinblick der Informationsbeschaffung sollte der Kandidat alle ihm zur Verfügung stehenden Kanäle nutzen. Das Interviewtraining wird vom Berater aktiv begleitet und über Rollenspiele und Stressinterviews trainiert und reflektiert. Eine optimale Vorbereitung gibt dem Kandidaten die größten Erfolgsaussichten. Innerhalb der Befragung wurde der Verdacht bestätigt, dass die Gesprächsvorbereitung und das Interviewtraining für die befragten Outplacement-Teilnehmer von großem Nutzen bei der Stellensuche war, wie Abbildung 11 beweist.

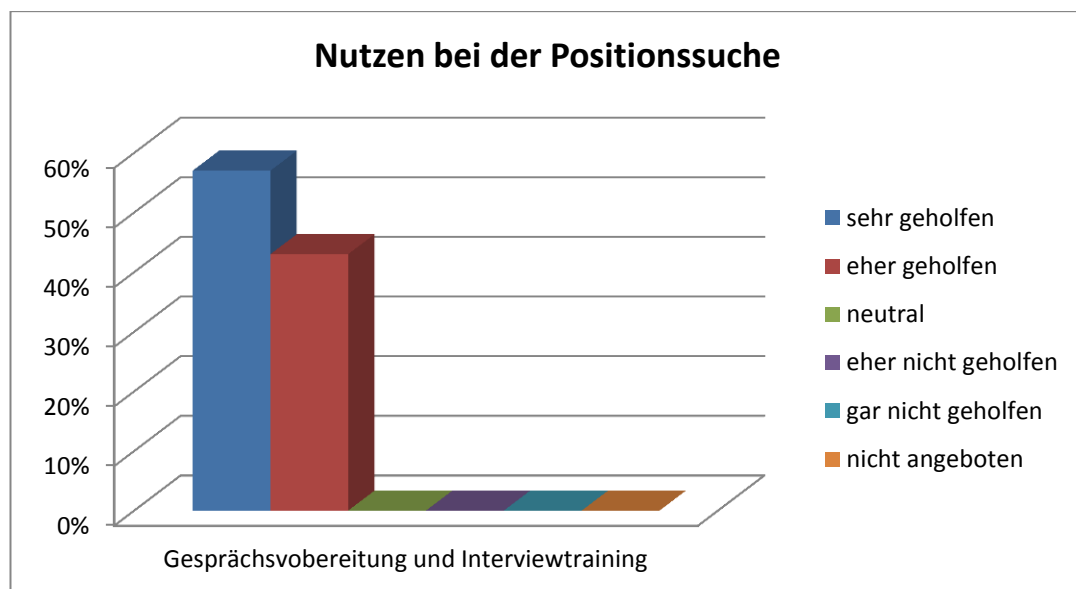


Abbildung 11: Nutzenanalyse der Gesprächsvorbereitung und Interviewtraining

Durch die Kompetenzen der Berater auf diesem Gebiet waren die betroffenen Teilnehmer mit diesem Beratungsbaustein überdurchschnittlich zufrieden. Siehe Abbildung 12

<sup>170</sup> Vgl. intern - Kienbaum Potential-Fragebogen Präsentation 2011 [02.08.2011]

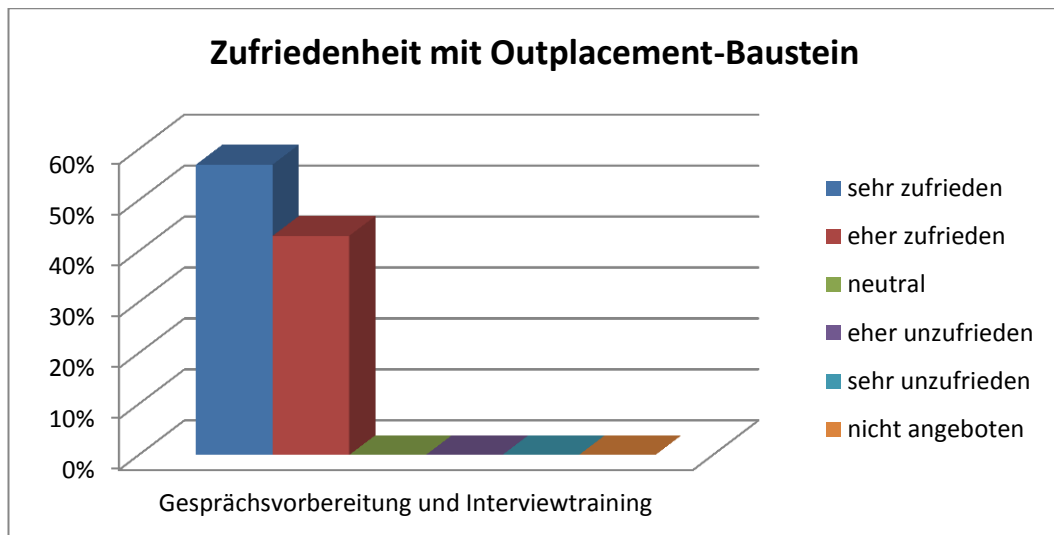


Abbildung 12: Zufriedenheit der Gesprächsvorbereitung und Interviewtraining

Die Erarbeitung eines 2-Minuten-Spots ist ein weiterer Teil der Outplacement-Beratung durch das Beratungsunternehmen Kienbaum. Dieser Spot dient der Selbstpräsentation und soll eine kurze Reflektion der eigenen Person darstellen. Häufig können diese Spots Anwendung finden bei Telefonaten, Vorstellungsrunden, Seminaren, Kontaktnetzgesprächen, um sich kurz und präzise dem Zuhörer zu präsentieren. Der Spot soll dem Gesprächspartner Themen wie Kompetenz, Motivation und Ziele darstellen und Anknüpfungspunkte für den Gesprächspartner ableiten. Der Inhalt des 2-Minuten-Spots ist klar gegliedert, soll den Zuhörer neugierig machen, ist geprägt von positiver Erfahrung und schafft die Grundlage für ein effektives Gespräch. Die Erarbeitung des 2-Minuten-Spots war für die Teilnehmer der Umfrage ein hilfreicher Baustein bei der Positionssuche. Siehe Abbildung 13

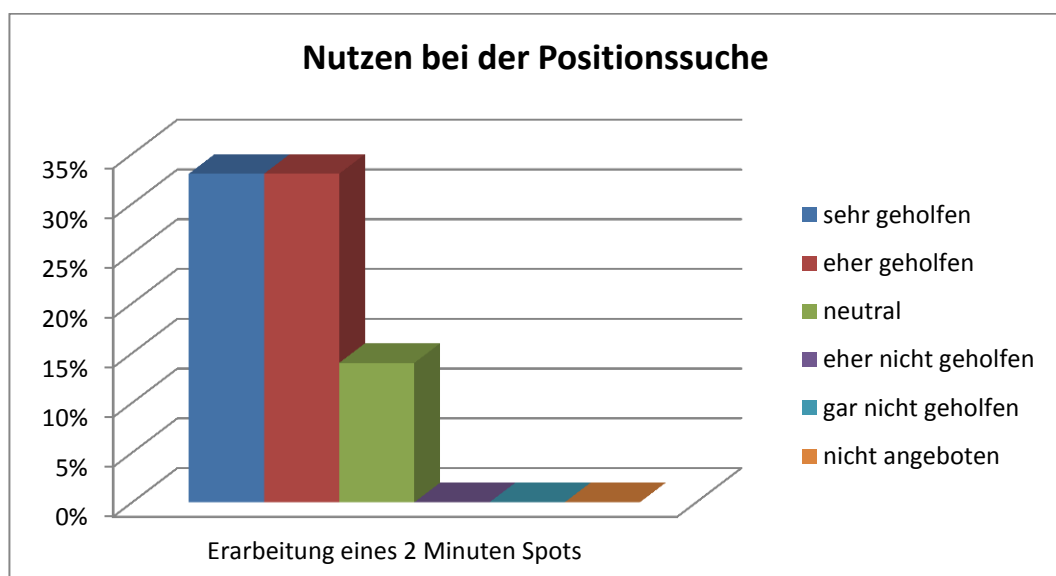


Abbildung 13: Nutzenanalyse des 2-Minuten-Spots

Innerhalb des Outplacement-Prozesses kommt die SHE-Technik zum Einsatz und bildet damit einen weiteren Baustein der Outplacement-Beratung. Durch diese Technik sollen die persönlichen Stärken, Qualifikationen und Fähigkeiten der Outplacement-Teilnehmer herauskristallisiert werden. SHE steht für: Situation - Handlung - Ergebnis. Durch diese Technik werden die einzelnen beruflichen Erfolge identifiziert. Die Situationen oder Herausforderungen, mit denen Arbeitnehmer in Unternehmen oder Abteilungen konfrontiert waren, Aufgaben die gestellt und durch Initiative gelöst worden. Handlungen bedeuten die Art und Weise, Probleme oder Aufgaben allein oder im Team zu bewältigen. Das Ergebnis ist das messbare Resultat des Handelns. Die SHE-Technik kann den Teilnehmer bei Vorstellungsgesprächen unterstützen und zum Beleg von Leistungen und Erfolgen dienen.<sup>171</sup>

Die Analyse und Diskussion von Stellenausschreibungen zwischen dem Kienbaum-Berater und dem Outplacement-Kandidaten dient dazu, die passenden Positionen zu finden. Auf Stellenausschreibungen erhalten Unternehmen häufig eine Vielzahl an Bewerbungen. Deshalb ist es notwendig, einen Abgleich zwischen Bewerberprofil und Anforderungsprofil vorzunehmen. Bei der Analyse der Stellenausschreibung muss sich der Kandidat bewusst werden, welche Anforderungen das Unternehmen an den Bewerber stellt und ob diese erfüllt werden können. Weiterhin muss sich der Bewerber bewusst werden, ob er diese Anforderungen auch erfüllen will und ob diese mit seinen beruflichen Zielen konform gehen. Der Berater unterstützt den Outplacement-Kandidaten bei diesem Vorgang durch langjährige Branchenkenntnis und Managementkompetenz.<sup>172</sup>

Ein weiterer Outplacement-Baustein ist das Aktivieren des Kontaktnetzwerkes. Darunter wird das systematische Aufbauen und die Pflege eines Netzes aus beruflichen und privaten Kontakten verstanden. Auf ein solides Netzwerk kann während des gesamten Berufslebens zurückgegriffen werden. Das Netzwerk sollte primär aus Freunden, Kollegen und Familienmitgliedern bestehen, unterliegt jedoch keiner Einschränkung. Innerhalb des Netzwerkes können neben Problemen und Trends auch Möglichkeiten der beruflichen Neuorientierung besprochen werden, häufig entstehen dadurch Kontakte zu Entscheidungsträgern.

---

<sup>171</sup> Vgl. Kienbaum Newplacement-Handbuch [01.08.2011]

<sup>172</sup> Ebd. [03.08.2011]



Mit jedem weiteren Kontakt im Netzwerk können Personen gewonnen werden, die auf vakante Positionen hinweisen könnten. Ein Netzwerk aufzubauen ist leichter als erwartet und wird durch den Berater unterstützt. Primär sollten Outplacement-Teilnehmer an folgende Personengruppen denken, um ein Netzwerk aufzubauen:<sup>173</sup>

- Freunde
- Bekannte
- Nachbarn
- Schulfreunde
- Kommilitonen
- Lieferanten
- Verwandte
- Vereins-/Clubmitglieder
- Kollegen
- Vorgesetzte

Die befragten Outplacement-Kandidaten waren teilweise der Meinung, dass dieser Outplacement-Baustein noch etwas intensiver im Beratungsprozess eingebunden werden müsste. Siehe dazu Abbildung 14

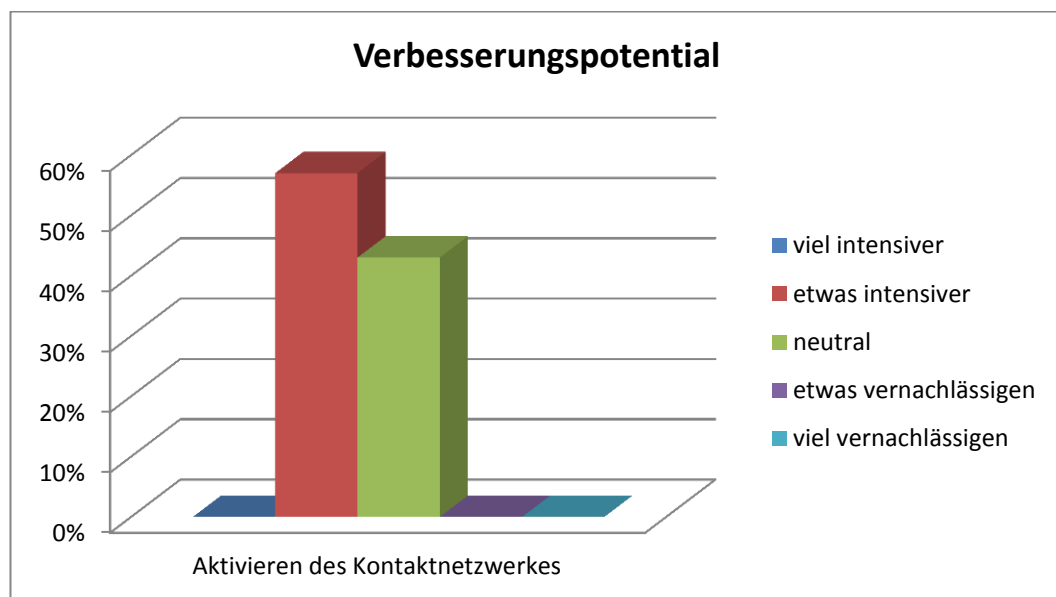


Abbildung 14: Verbesserungspotential des Kontaktnetzwerkes

Der vorletzte Outplacement-Baustein ist die Unterstützung im Entscheidungsprozess durch den Berater. Dieser Baustein findet innerhalb der letzten Phase der Outplacement-Beratung statt. Durch eine erfolgreiche Bewerbungskampagne erhält der Teilnehmer Vertragsangebote. Um jedoch falsche Entscheidungen zu vermeiden, muss der Kandidat dafür sensibilisiert werden, nicht das erste

<sup>173</sup> Vgl. Kienbaum Newplacement-Handbuch [03.08.2011]

Angebot sofort anzunehmen. Es sollte mit Unterstützung des Beraters die richtige Wahl der Angebote getroffen werden. Dazu ist es notwendig, die Jobangebote mit den individuellen Berufszielen abzugleichen und daraufhin eine Entscheidung zu treffen.<sup>174</sup>

Abschließend bleibt der letzte Outplacement-Baustein zu erwähnen, die Hilfestellung nach der Beratung. Da die Dauer der Beratung in der Regel begrenzt und im Vorfeld mit dem Teilnehmer festgelegt ist, kann es sein, dass zum Abschluss der Beratung noch keine neue Position gefunden wurde. Oftmals dient der Outplacement-Berater dennoch darüber hinaus als Ansprechpartner und informiert den Teilnehmer über vakante Positionen. Diese Maßnahme wurde innerhalb der Umfrage als überwiegend nützlich von den Befragten aufgefasst wie Abbildung 15 zeigt.

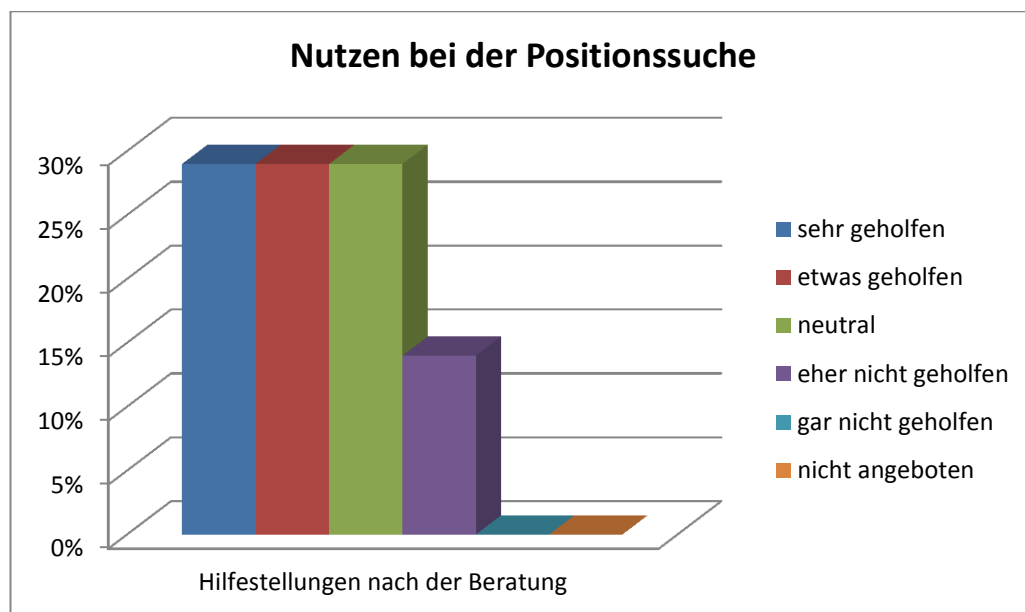


Abbildung 15: Nutzenanalyse der Hilfestellung nach der Beratung

Die einzelnen Bausteine einer Outplacement-Beratung können im Beratungsprozess nicht getrennt werden und beeinflussen sich gegenseitig oder bauen aufeinander auf. Nachdem alle Outplacement-Bausteine dargestellt und erläutert worden.

<sup>174</sup> Vgl. Lohaus, Outplacement (2001), Seite 109

## 4. Auswertung und Interpretation der Daten

Die Ergebnisse der Umfrage werden im folgenden Kapitel dargestellt und kurz kommentiert. Alle Abbildungen im Rahmen dieser Auswertung sind eigene Darstellungen.

**Ergebnis 1:** Outplacement-Teilnehmer sehen in der Beratung mehr Stärken als Schwächen.

Die folgende Grafik zeigt, dass die befragten Teilnehmer mit den folgenden vier Outplacement-Bausteinen bei der Umsetzung überdurchschnittlich zufrieden waren. Insbesondere mit der Professionalisierung der Bewerbungsunterlagen waren 71,4 Prozent der befragten Teilnehmer sehr zufrieden.

Die Abbildung 16 zeigt zudem, dass die Teilnehmer mit folgenden Outplacement-Bausteinen überaus zufrieden waren.

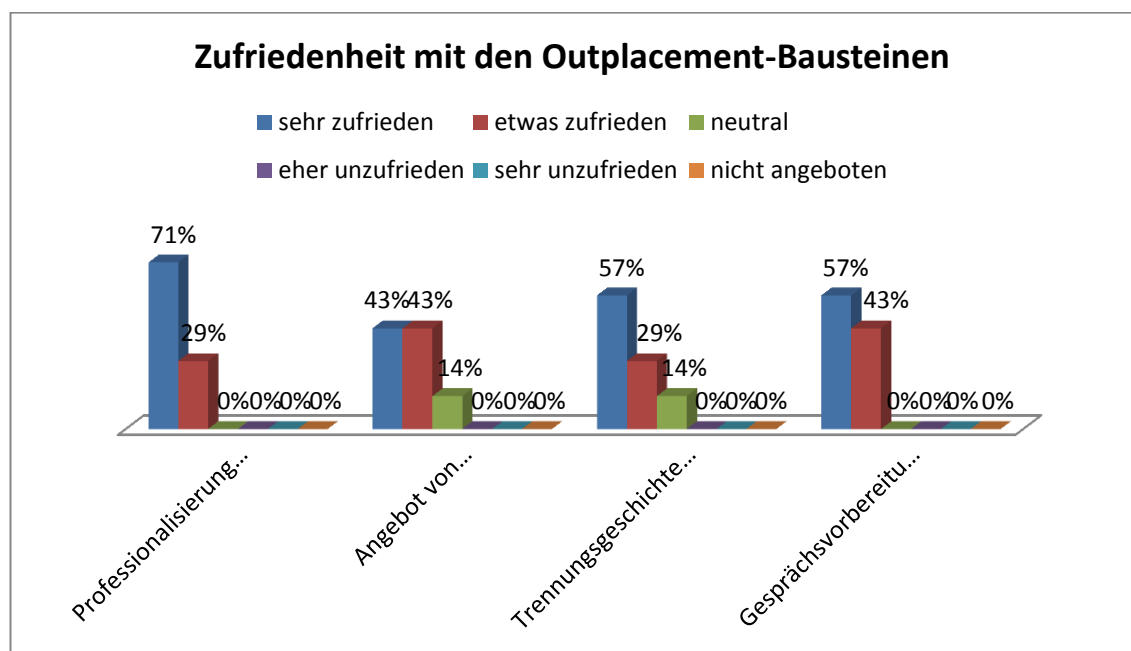


Abbildung 16: Zufriedenheitsanalyse und Stärken Outplacement-Bausteine

Im Gegensatz zur oben aufgeführten Grafik bemängelten die befragten Teilnehmer auch Schwächen an den Outplacement-Bausteinen. Die Meinungsumfrage ergibt, dass die Teilnehmer das Online-Portal und das Erstellen der Ziel-firmenliste durch Kienbaum eher unzufrieden beurteilten.

In Abbildung 17 wird deutlich, dass das Online-Portal von 28,6 Prozent mit eher unzufrieden und von 14,3 Prozent mit sehr unzufrieden beurteilt wurde. Das Erstellen der Zielfirmenliste offenbarte noch größere Schwächen und wurde von mehr als der Hälfte als unzufrieden bewertet.

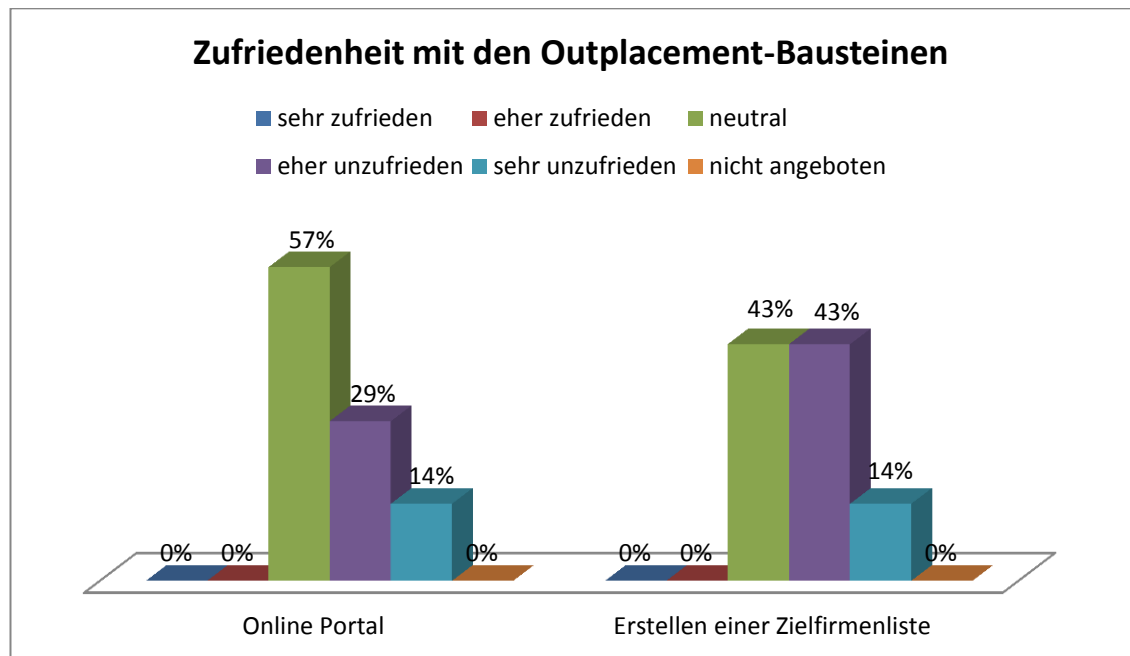


Abbildung 17: Zufriedenheitsanalyse und Schwächen Outplacement-Bausteine

Nach Verdichtung und Analyse der Daten konnte festgestellt werden, dass die Teilnehmer das Gesamtpaket Outplacement insgesamt positiv beurteilten. Einzig 4,5 Prozent der Teilnehmer waren eher unzufrieden, 1,8 Prozent gänzlich sehr unzufrieden mit dem Outplacement. Siehe dazu die folgende Abbildung 18.

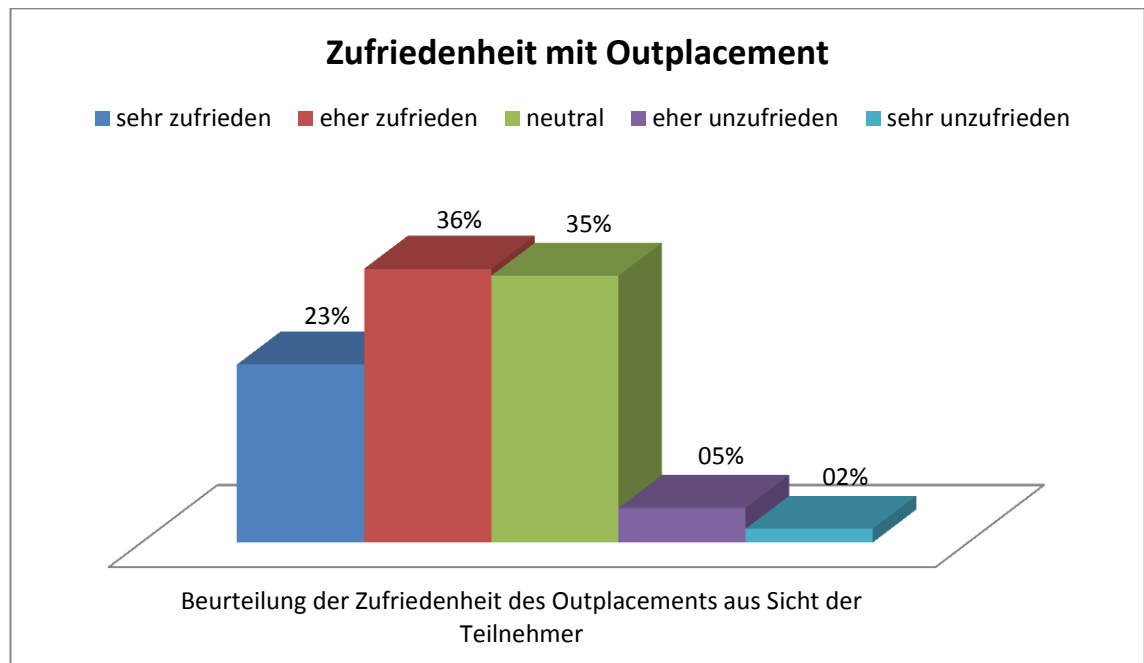


Abbildung 18: Teilnehmerbeurteilung der Zufriedenheit des Outplacements

**Ergebnis 2:** Teilnehmer beurteilen die Outplacement-Bausteine überwiegend hilfreich bei der Arbeitsplatzsuche.

Nach Meinung der befragten Outplacement-Kandidaten wurden die folgenden Bausteine der Outplacement-Beratung als hilfreich bei der Arbeitsplatzsuche beurteilt:

- Professionalisierung der Bewerbungsunterlagen
- Gesprächsvorbereitung und Interviewtraining
- Erarbeiten eines 2-Minuten-Spots

Am hilfreichsten bei der Arbeitsplatzsuche wurde dabei die Gesprächsvorbereitung und das Interviewtraining von 100 Prozent der befragten Teilnehmer beurteilt. Gefolgt von der Professionalisierung der Bewerbungsunterlagen mit 85,7 Prozent und der Erarbeitung des 2-Minuten-Spots mit ebenfalls 85,7 Prozent, wie in der folgenden Grafik dargestellt.

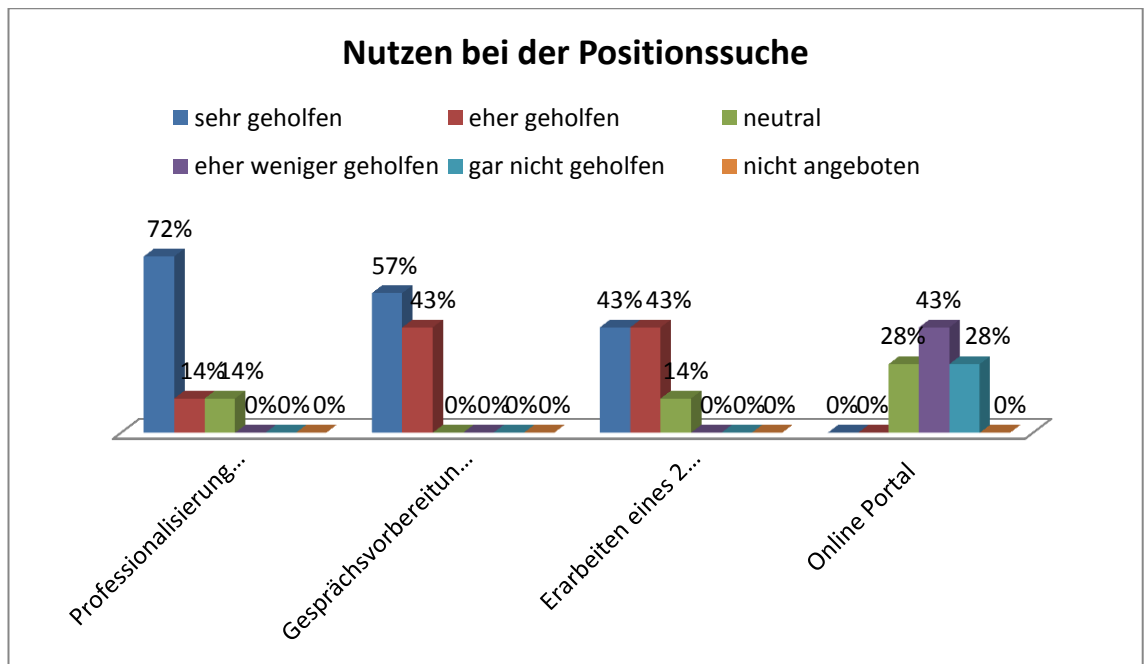


Abbildung 19: Nutzenanalyse bei Positionssuche

Im Gegensatz dazu wurde das Online-Portal laut Meinungen der Teilnehmer von 71,4 Prozent als weniger oder gar nicht hilfreich angegeben. Die übrigen 28,6 Prozent bewerteten den Nutzen neutral.

Innerhalb der Befragung erhielten die Teilnehmer die Möglichkeit, die Antworten auf die Frage, was ihnen am meisten beim Outplacement geholfen hat, zu verbalisieren. Aus den Antworten konnten sechs Kategorien gebildet werden, welche in Abbildung 20 dargestellt werden. Der Verdacht wurde bestätigt, dass die Optimierung der Bewerbungsunterlagen und die Vorbereitung auf Vorstellungsgespräche für die Teilnehmer mit zusammengefasst 59 Prozent am hilfreichsten waren. Überraschend in der drittgrößten Kategorie wurde mit 17 Prozent der Berater als Vertrauensperson angegeben, welcher nach Meinungen der Teilnehmer beim Outplacement am meisten geholfen hat. Weiterhin waren nach Angaben der befragten Kandidaten der Potentialfragebogen (8 Prozent), die Analyse und Diskussion von Stellenausschreibungen (8 Prozent) und das Gesamtpaket der Beratung (8 Prozent) hilfreich.

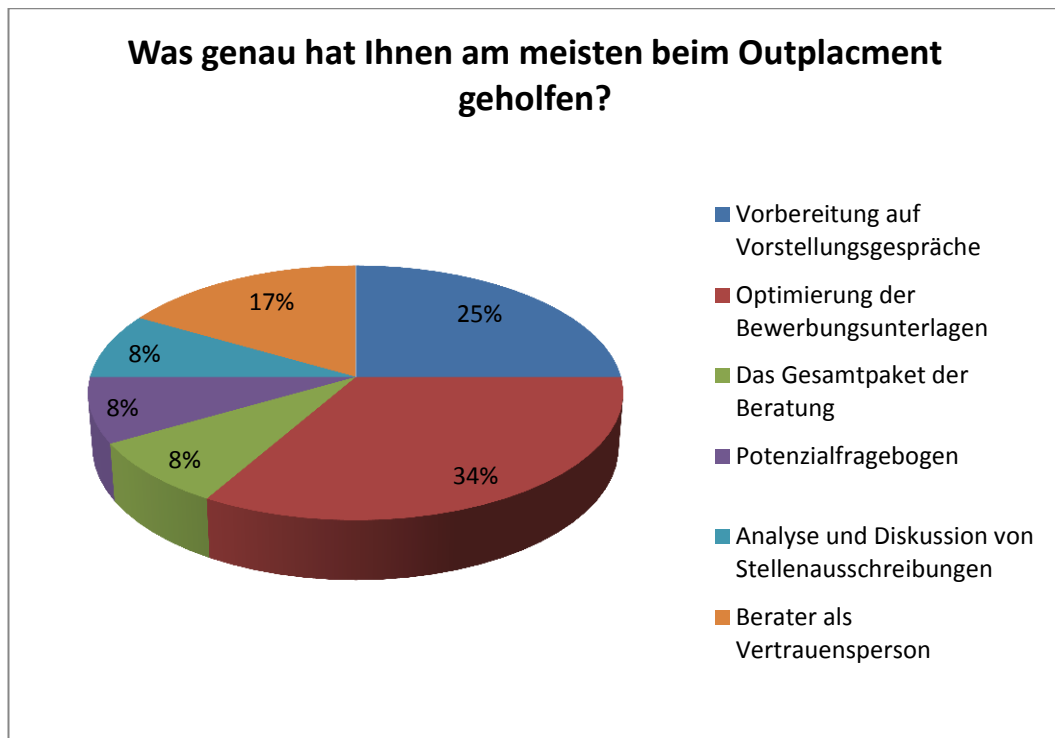


Abbildung 20: Nutzenübersicht des Outplacements aus Teilnehmer Sicht

Nach abschließender Betrachtung der Daten sind 50 Prozent der befragten Teilnehmer der Meinung, das Outplacement hat ihnen bei der Positionssuche geholfen. Die folgende Abbildung 21 gibt einen genauen Einblick.

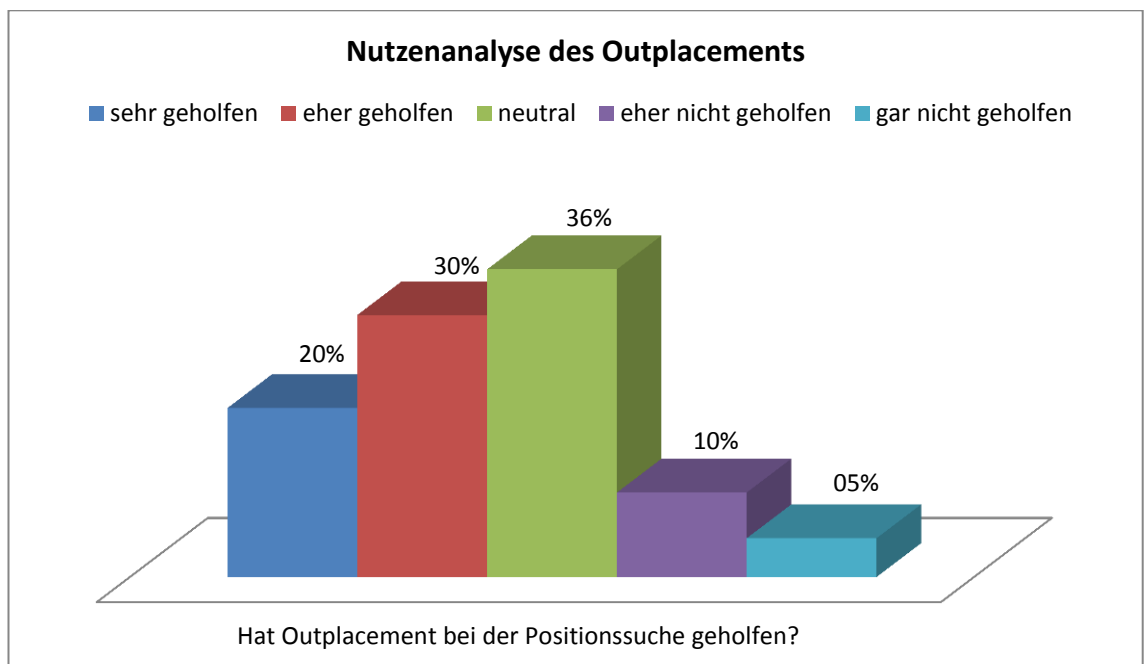


Abbildung 21: Nutzenanalyse des Outplacements aus Teilnehmer-Sicht

### Ergebnis 3: Das Outplacement-Konzept wird verbesserungswürdig beurteilt.

Die Mehrheit der befragten Teilnehmer war der Meinung, dass die Outplacement-Beratung noch verbessert werden sollte. Nur 28,6 Prozent äußerten sich neutral auf die Frage, wie in der folgenden Grafik dargestellt wird.

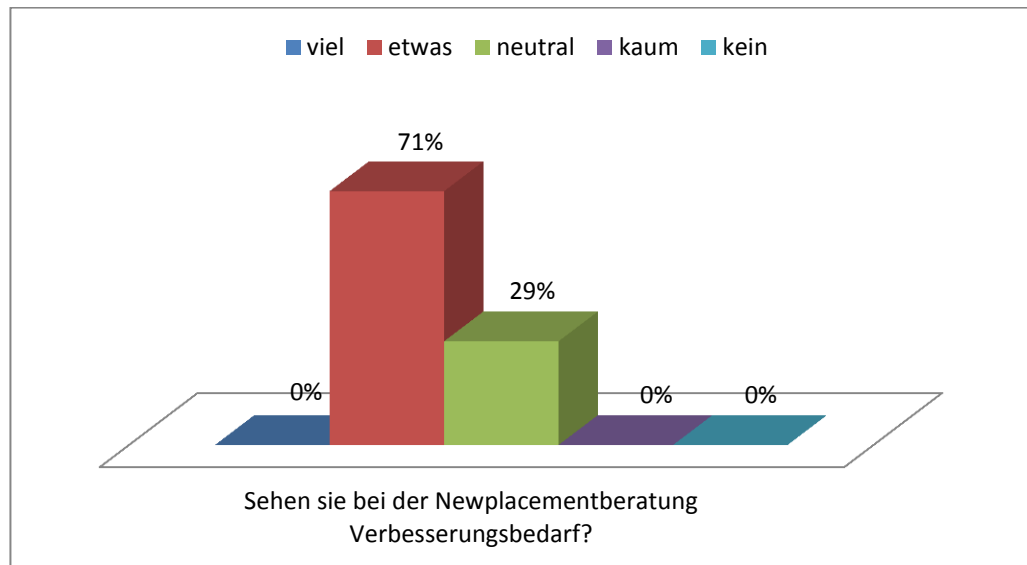


Abbildung 22: Verbesserungspotential des Outplacements

Alle Teilnehmer wurden befragt, ob sie der Meinung sind, dass einzelne Outplacement-Bausteine intensiviert oder vernachlässigt werden sollten. Die Antworten zeigten primär bei vier Bausteinen signifikante Tendenzen, welche in Abbildung 23 aufgezeigt werden.

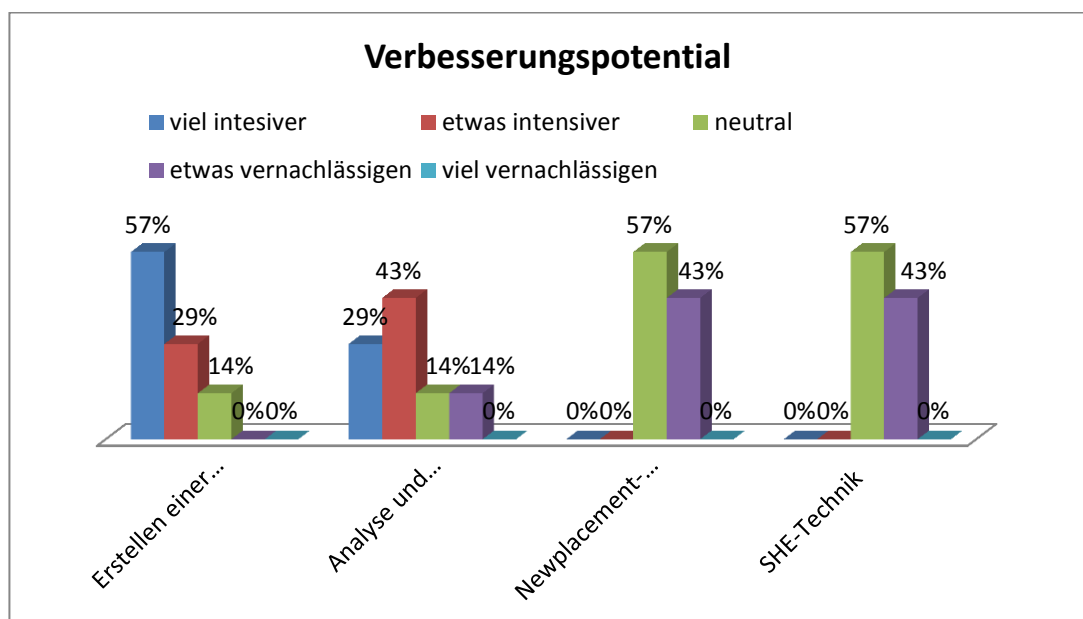


Abbildung 23: Nutzenanalyse bei Positionssuche



Allen voran das Erstellen der Zielfirmenliste durch Kienbaum sollte nach Meinung von 86 Prozent der befragten Teilnehmer intensiviert werden. Damit sind Verbesserungen in diesem Bereich durch Kienbaum in Betracht zu ziehen. Bereits in Abbildung 17 wurde festgestellt, dass über die Hälfte der Outplacement-Teilnehmer mit diesem Baustein nicht zufrieden war. Ebenso sollte das Konzept bzw. der Umfang folgender drei Bausteine überdacht werden:

- Analyse und Diskussion von Stellenausschreibungen (72 Prozent sind der Meinung, dieser Baustein sollte intensiver bearbeitet werden)
- Newplacement-Handbuch (fast die Hälfte der Teilnehmer würde das Handbuch etwas vernachlässigen wollen)
- Erarbeiten der beruflichen Erfolge anhand der SHE-Technik (über 40 Prozent meinen, dieser Baustein sollte in der Outplacement-Beratung etwas vernachlässigt werden)

Bezugnehmend auf die vorangegangenen Fragestellung äußerten die Teilnehmer eigene Vorschläge, welche Aspekte ihrer Meinung nach besonders verbessert werden sollten. Die Verbesserungen werden in Abbildung 24 sichtbar.

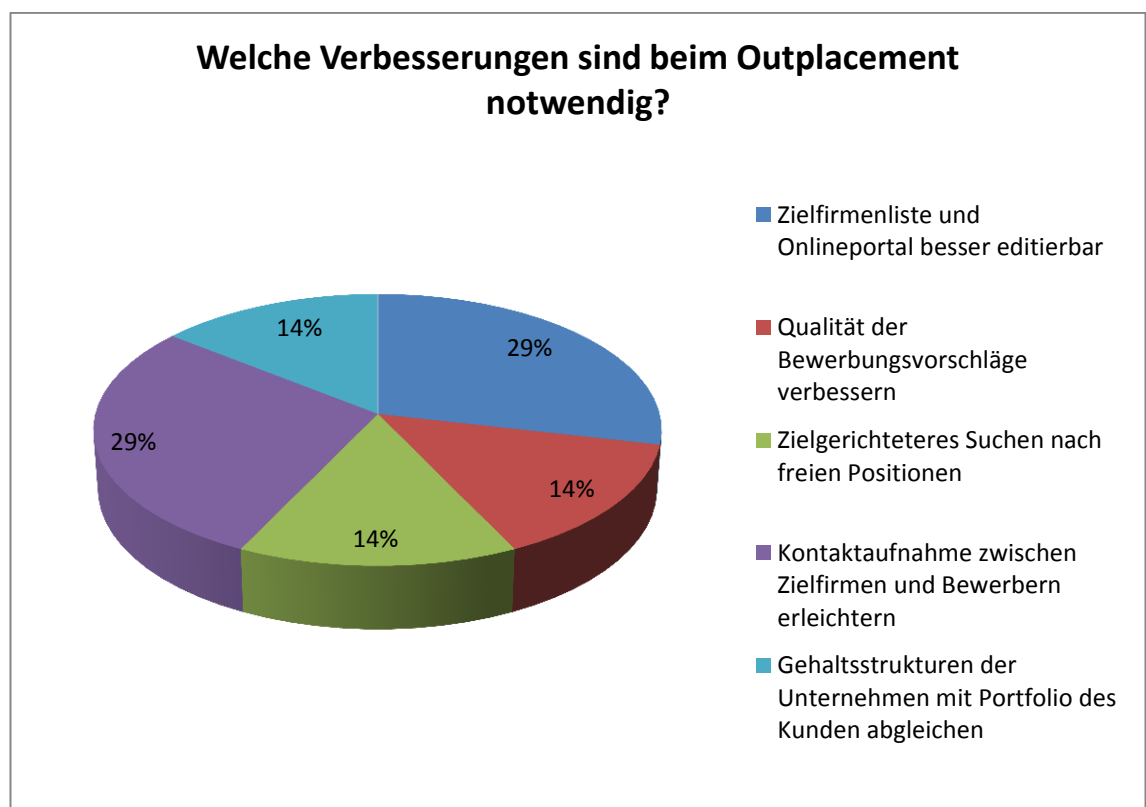


Abbildung 24: Verbesserungsvorschläge der Outplacement-Teilnehmer

Abbildung 24 zeigt, dass 29 Prozent der befragten Outplacement-Teilnehmer der Meinung sind, dass die Zielfirmenliste und das Online-Portal verbessert werden sollten. Ebenfalls 29 Prozent der befragten Outplacement-Teilnehmer äußerten den Wunsch, dass die Kontaktaufnahme zwischen Zielfirmen und Bewerbern durch Kienbaum erleichtert werden sollten.

**Ergebnis 4:** Outplacement ist keine Garantie auf eine neue Position, gewinnt jedoch an Stellenwert durch die Teilnehmer.

Durch die folgende Grafik wird dargestellt, dass der überwiegende Teil der Outplacement-Teilnehmer innerhalb des Beratungszeitraums keine neue Position finden konnte.

Nur 28,6 Prozent der befragten Teilnehmer zum Thema Outplacement konnten durch die professionelle Beratung eine neue Beschäftigung beginnen.

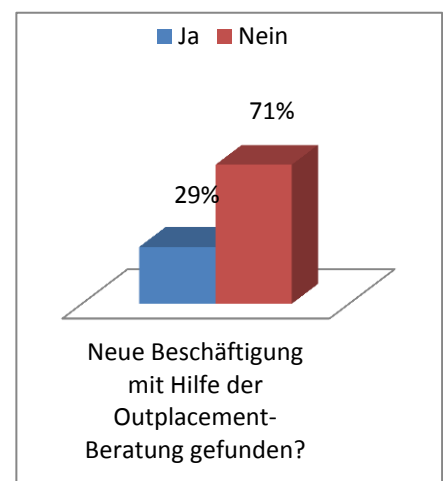


Abbildung 25: Vermittlungserfolg des Outplacements

Dennoch verdeutlicht die Abbildung 26, dass die Teilnehmer der Outplacement-Beratung insgesamt gute Erfahrungen mit diesem Instrument der sozialverträglichen Personalfreisetzung gemacht haben und Outplacement nach ihren Erfahrungen immer weiterempfehlen würden.

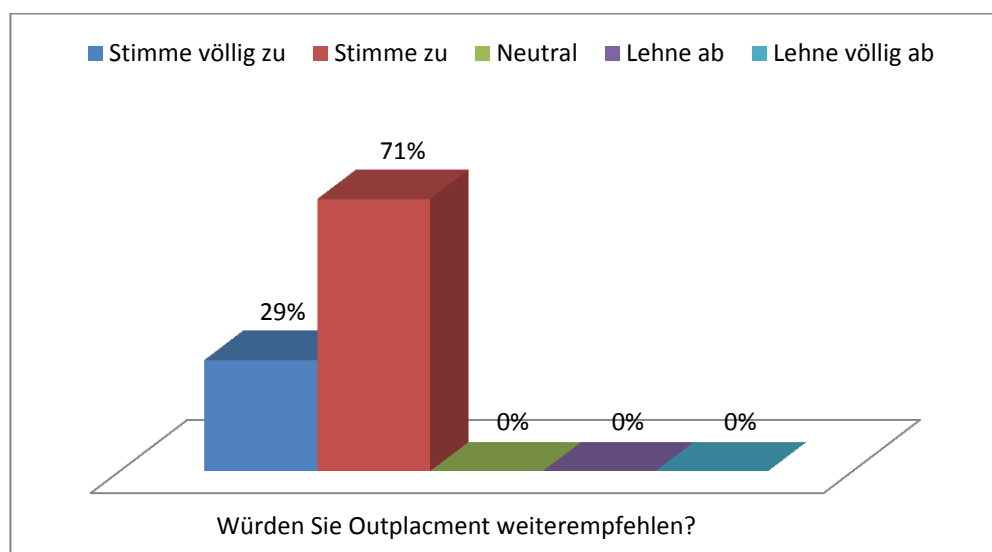
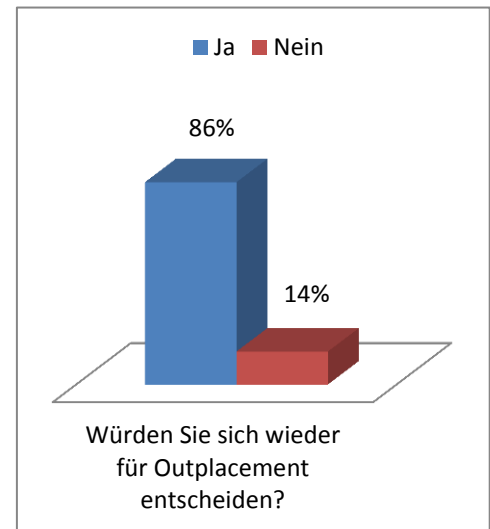


Abbildung 26: Weiterempfehlung des Outplacements

Einstimmig waren die Kandidaten der Meinung, Outplacement weiter zu empfehlen. Daran lässt sich ableiten, dass diese Personalfreisetzungsmethode einen hohen Stellenwert unter den Teilnehmer genießt, welche für die Öffentlichkeit einen Multiplikator darstellen. Flankiert wird Abbildung 27 durch die Tatsache, dass 86 Prozent der befragten Teilnehmer sich wieder für eine Outplacement-Beratung entscheiden würden. Dementsprechend lässt sich erkennen, dass eine professionelle Beratung einen signifikanten Nutzen unter den Teilnehmern darstellt. Siehe dazu Abbildung 27.

Abbildung 27:  
Entwicklung der Outplacement-Entscheidung



## 5. Neukonzeptionierung

Einerseits bestand das Ziel dieser Arbeit darin, den Leser in das Thema Outplacement einzuführen. Andererseits sollte anhand der Aussagen von Teilnehmern einer Outplacement-Beratung herausgefunden werden, welche Erfolgsfaktoren den Teilnehmern bei der Positionssuche weiterhelfen konnten. Unter dem Aspekt einer Zufriedenheitsanalyse sollten die Stärken und Schwächen der Outplacement-Beratung eruiert werden. Die Kandidaten beurteilten zudem das Verbesserungspotential der Outplacement-Bausteine mit dem Ziel, das Beratungskonzept zu optimieren.

Nach Auswertung der Daten im vorangegangene Kapitel lässt sich feststellen, dass das Gesamtkonzept des Outplacements wohl durchdacht ist und die einzelnen Beratungsinhalte weitgehend miteinander harmonisieren. Dennoch kann durch die gewonnenen Informationen die Aussage getroffen werden, dass einzelne Beratungsbausteine einer Optimierung bedürfen, um in der Praxis effektiver einsetzbar zu werden.

Neben dem Online-Portal, was einer Verbesserung im Rahmen der Anwendungsfreundlichkeit und Editierbarkeit für die Teilnehmer des Outplacements bedarf, sollte die Zielfirmenliste besser an die Wünsche und Anforderungen der Teilnehmer angepasst werden.

Die Gesprächsvorbereitung und das Optimieren der Bewerbungsunterlagen sind nach wie vor der wichtigste Bestandteil der Bewerbungskampagne und daher weiterhin primär während der Outplacement-Beratung zu bearbeiten. Da es an dem bestehenden Konzept wenig zu kritisieren gibt, werden nachfolgend vier Vorschläge zur Erweiterung der Outplacement-Beratung unterbreitet.

### **Vorschlag 1: Trennungsgespräch wird vom Berater im Unternehmen übernommen**

Der Berater übernimmt das Trennungsgespräch anstelle des vorgesetzten Mitarbeiters der betroffenen Person oder der Berater fungiert als psychologischer Betreuer und nimmt direkt am Trennungsgespräch in Verbindung mit der vorgesetzten Person teil. Durch die psychologische Ausbildung des Beraters kann die betroffene Person umgehend während Verkündung der Entlassung betreut werden. Der Mitarbeiter erhält sofort einen direkten Bezug zur Möglichkeit des Outplacements und kann bereits eine erste Verbindung und eine Vertrauensbasis zum Berater aufbauen. Mögliche Fragen und Informationen zum weiteren Verlauf der Trennung oder zum Outplacement sind ebenso vom Berater zu beantworten. Diese Möglichkeit bietet eine Chance, um bereits frühzeitig betroffene Personen für Outplacement zu sensibilisieren und damit unter Umständen die Zahlen der Teilnehmer positiv zu beeinflussen und einen höheren wirtschaftlichen Gewinn für die Beratungsgesellschaft zu erzielen.

### **Vorschlag 2: Beratung über Stil und Etikette**

Um das Konzept des Outplacements zu erweitern, könnte ein neuer Beratungsbaustein aufgenommen werden. Eine Stil- und Etikette-Beratung. Während der Bewerbungskampagne zählen bei einem ersten persönlichen Treffen oder Gespräch neben dem Erscheinungsbild auch die Umgangsformen.

Diese Beratungsleistung wird freiwillig für die Teilnehmer angeboten und von einem externen geschulten Berater durchgeführt. Die Stilberatung beinhaltet alle Aspekte des äußerlichen Erscheinungsbilds, wie zum Beispiel Businesskleidung, und setzt dabei gezielt auf die Beratung für Vorstellungsgespräche. Die Etiketteberatung dient einer gezielten Vorbereitung auf das Verhalten gegenüber Vorgesetzten während Interviews und der Kommunikation über Telefon und Internet. Da in der heutigen Zeit gewisse Verhaltensregeln existieren, kann eine professionelle Beratung auf diesem Gebiet als eine attraktive Ergänzung des Outplacements angesehen werden, zumal der Hinweis von einem geschulten Berater auf diesem Gebiet mehr Gewichtung enthält als von einem ungeschulten Berater.

### **Vorschlag 3: Beratung über Videotelefonie**

Um Mobilitätsbarrieren zu überwinden und unter Kosten- sowie Zeitaspekten sollte die Möglichkeit in Betracht gezogen werden, einzelne Sitzungen des Outplacements zwischen Berater und Teilnehmer über Videotelefonie stattfinden zu lassen. Durch die zeitweilige Bereitstellung von benötigter Hard- und Software durch das Beratungsunternehmen kann dahingehend die Kommunikation erleichtert werden. Der Teilnehmer hat den Vorteil, dass weder Reisezeit noch Reisekosten entstehen. Ebenso ist der Teilnehmer in seiner vertrauten Umgebung, was psychologische Vorteile mit sich bringt und dadurch der Berater einen leichteren Zugang zum Teilnehmer erhält.

### **Vorschlag 4: Erweiterung der Nachbetreuung durch den Berater**

Nach Ablauf der festgesetzten Beratungsdauer sollten Teilnehmer ohne erfolgreich abgeschlossene Positionssuche die Möglichkeit erhalten, auf Wunsch und zu günstigen Konditionen eine Nachbetreuung in Anspruch zu nehmen. Die Nachbetreuung sollte sich dabei auf wesentliche Outplacement-Bausteine beziehen, welche für die Teilnehmer von Bedeutung sind. Die entstehenden Kosten pro Beratungseinheit sind vom Teilnehmer zu übernehmen, jederzeit ist eine Beendigung der Nachbetreuung möglich. Da in der Regel nicht alle Outplacement-Teilnehmer innerhalb der festgesetzten Beratungsdauer eine neue Position finden, ist eine Nachbetreuung für beide

Seiten von Nutzen. Der Teilnehmer profitiert weiterhin von der Beratung mit dem Ziel einer neuen Anstellung. In dieser Hinsicht kann die Nachbetreuung kostensparend über Videotelefonie stattfinden. Das Beratungsunternehmen profitiert vom Teilnehmer als Multiplikator, durch umfassende und professionelle Betreuung während und nach dem Trennungsprozess.

## **6. Ausblick**

Das Outplacement als sozialverträgliche Variante der Personalfreisetzung wird zunehmend an Bedeutung gewinnen. Durch Fachkräftemangel wird es für Unternehmen in Zukunft wichtiger, mit der Ressource Arbeitskraft nachhaltiger umzugehen. Die Vorteile des Outplacements für Unternehmen wurden bereits in Kapitel 2.2.4 aufgezeigt. Wünschenswert wäre ein Umdenken der deutschen Unternehmen in Zukunft, wodurch die Entwicklung der Outplacement-Beratungen weiter zunehmen kann. Bereits in Frankreich und Belgien gehört Outplacement zum festen Bestandteil sozialverträglicher Trennungsprozesse, sowohl für Führungs- als auch für Fachkräfte. Aus Sicht betroffener Arbeitnehmer gewinnt das Outplacement einen immer höheren Stellenwert. Eine hilfreiche und professionelle Beratung ist für Betroffene mehr Wert als eine höhere monetäre Abfindung und bietet zudem einen hohen Erfahrungsgewinn und neue berufliche Chancen. Dieser Umstand ist dem schnellen wirtschaftlichen Wandel dieser Zeit geschuldet, in dem Arbeitnehmer öfter durch den Arbeitsplatzverlust bedroht sind, welche häufig auch Existenzängste auslösen können. Allein das Merkmal, dass Outplacement in der Öffentlichkeit und den Medien wenig wahrgenommen wird, kann als Problem angesehen werden. Jedoch stellt jeder Teilnehmer einer Outplacement-Beratung einen möglichen Multiplikator dar, um das Instrument der Personalfreisetzung positiv zu bewerten, zu empfehlen und zu enttabuisieren.

## Literaturverzeichnis

- [Attesl2000] Atteslander, Peter: Methoden der empirischen Sozialforschung. - 9. Aufl.- Berlin, New York, de Gruyter Verlag, 2000
- [Bisan2000] Bisani, Fritz: Personalwesen und Personalführung Der State oft he Art der betrieblichen Personalarbeit. - 4. Aufl. -, Gabler Verlag, 2000
- [Bröck2009] Bröckermann, Reiner; Personalwirtschaft: Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management. – 5. Aufl. – Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag, 2009
- [Diekm2007] Diekmann, Andreas; Empirische Sozialforschung Grundlagen, Methoden, Anwendungen. - 18. Aufl. - Reinbek bei Hamburg, Rowohlt Taschenbuch Verlag, 2007
- [Fischer2010] Fischer, Anja; Bachelorarbeit Die Entwicklung von Personaldienstleistungs-unternehmen vor und während der Wirtschaftskrise in Deutschland am Beispiel von Manpower Professional – Division Engineering. - 1. Aufl. -Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, 2010
- [Fischer2001] Fischer, Caroline; Outplacement: Abschied und Neubeginn Eine Untersuchung zur Qualität der Outplacement-Beratung. – 1. Aufl. - Doktorarbeit an der Freien Universität Berlin, 2001
- [Fritz2004] Fritz; Internet-Marketing und Electronic Commerce Grundlagen, Rahmenbedingungen, Instrumente. – 3. Aufl. - Wiesbaden, Gabler Verlag, 2004

- [Häde2010] Häder, Michael; Empirische Sozialforschung Eine Einführung. – 2. Aufl. - Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2010
- [Hein2009] Heins, Valeria; Studienarbeit Interne Personalfreisetzung Handlungsansätze und Gestaltungsmöglichkeiten in wirtschaftlichen Krisenzeiten. – 1. Aufl. - Norderstedt, Grin Verlag, 2009
- [Hofba2009] Hofbauer, Helmut; Kauer, Alois; Einstieg in die Führungsrolle Praxisbuch für die ersten 100 Tage Mit Interviews aus der Praxis. – 2. Aufl. - München, Carl Hanser Verlag, 2009
- [Holtbr2007] Holtbrügge, Dirk; Personalmanagement. – 3. Aufl. - Berlin Heidelberg New York, Springer Verlag, 2007
- [Jung2006] Jung, Hans; Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. – 10. Aufl. -München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2006
- [Kien2011] Kienbaum; interne Kienbaumunterlagen zum Projekt 0812069, verfügbar am [14.07.2011]
- [KienKPF2011] Kienbaum, interne Kienbaumunterlagen - Kienbaum Potential-Fragebogen 2011 [02.08.2011]
- [KienNP2011] Kienbaum Newplacement-Handbuch. – 2. Aufl. – verfügbar am [03.08.2011]
- [KienWS2011] Kienbaum Newplacement Präsentation und Leitfaden zum Workshop verfügbar am [01.08.2011]



- [Kirsch2001] Kirschhoff, Sabine; Kuhnt, Sonja; Lipp, Peter; Schlawin, Siegfried; Der Fragebogen Datenbasis, Konstruktion und Auswertung. – 2. Aufl. - Opladen, Leske + Burdrich Verlag, 2001
- [Laat1993] Laatz, Wilfried; Empirische Methoden Ein Lehrbuch für Sozialwissenschaftler. – 1. Aufl. -, Harri Verlag, 1993
- [Lohau2010] Lohaus, Daniela; Outplacement Praxis der Personalpsychologie. – 1. Aufl. - Göttingen, Hogrefe Verlag, 2010
- [Maye2010] Mayer, Horst Otto; Interview und schriftliche Befragung Entwicklung, Durchführung, Auswertung. – 5. Aufl. - München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2010
- [Mayrh1989] Mayrhofer; Trennung von der Organisation Vom Outplacement zur Trennungsberatung. – 1. Aufl. - Wiesbaden, Deutscher Universitätsverlag, 1989
- [Meist2011] Meister, Ulla; Vorlesungsskript Personal, Mittweida, 2011
- [Mülle2005] Müller, Frank; Schiff, Hans-Bernd; Strauch, Gerd Maria; Personaltransfer Sozial Mit einem Outplacement den Wandel fair gestalten. – 1. Aufl. - Stuttgart, W. Kohlhammer Verlag, 2005
- [Olfer2003] Olfert, Klaus; Personalwirtschaft. – 10. Aufl. -, Kiehl Verlag, 2003
- [Pors2008] Porst, Rolf; Fragebogen ein Arbeitsbuch. – 1. Aufl. - Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2008

- [Saue1991] Sauer, Mechthild; Outplacement-Beratung Konzeption und organisatorische Gestaltung. – 1. Aufl. - Wiesbaden, Gabler Verlag, 1991
- [Schol2000] Scholz, Christian; Personalmanagement: Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. – 5. Aufl. - München, Vahlen Verlag, 2000
- [Schul1989] Schulz, Dieter; Fritz, Wolfgang; Schuppert, Dana; Seiwert, Lothar J.; Walsh, Ian; Outplacement Personalfreisetzung und Karrierestrategie. – 1. Aufl. - Wiesbaden, Gabler Verlag, 1989
- [Wande2004] Wandersleben, Nadine; Outplacement-Beratung Anforderungen, Vorteile, Grenzen. – 1. Aufl. - Düsseldorf, Dr. Müller Verlag, 2004
- [Wicke2008] Wickel-Kirsch, Silke; Janusch, Matthias; M. Knorr, Elke; Personalwirtschaft Grundlagen der Personalarbeit im Unternehmen. – 1. Aufl. - Wiesbaden, Gabler Verlag, 2008

## Internetquellen

Arbeitsratgeber: Definition Führungskraft

[http://www.arbeitsratgeber.com/fuehrungskraft\\_0090.html](http://www.arbeitsratgeber.com/fuehrungskraft_0090.html)

[13.07.2011]

Business-Wissen: Führungskraft

<http://www.business-wissen.de/mitarbeiterfuehrung/fuehrungskompetenz-mehr-mitarbeitereffizienz-durch-richtige-fuehrung/>

[13.07.2011]

Kienbaum: Leistungsspektrum

[http://www.kienbaum.de/desktopdefault.aspx/tabid-331/456\\_read-764/](http://www.kienbaum.de/desktopdefault.aspx/tabid-331/456_read-764/)

[14.07.2011]

Kienbaum: Firmengeschichte

[http://www.kienbaum.de/desktopdefault.aspx/tabid-329/470\\_read-668/](http://www.kienbaum.de/desktopdefault.aspx/tabid-329/470_read-668/)

[15.07.2011]

Kienbaum-Intranet: Firmengeschichte

[http://intranet/informieren/ueber\\_kienbaum/Historie-Kienbaum.pdf](http://intranet/informieren/ueber_kienbaum/Historie-Kienbaum.pdf)

[12.07.2011]

Kienbaum HR4You-Online-Portal: Webportal für Outplacement-Teilnehmer

<https://service.kienbaum.de/index.php>

[02.08.2011]

Logistikjob: Konflikte der Personalfreisetzung

[http://www.logistikjob.de/pdf/Massnahmen\\_der\\_Personalfreisetzung.pdf](http://www.logistikjob.de/pdf/Massnahmen_der_Personalfreisetzung.pdf)

[07.07.2011] Folie 5

OMC-Berlin: Outplacementberatung in Deutschland 2007/2008

[http://www.omc-berlin.de/downloads/OPB\\_Studie\\_2008.pdf](http://www.omc-berlin.de/downloads/OPB_Studie_2008.pdf)

[07.07.2011]

Per-Market: Artikel über Outplacement

<http://www.per-market.ch/pdf/outplacement.pdf>

[11.07.2011]

RWTH-Aachen: Personalmanagement

[http://www.iaw.rwth-aachen.de/files/pm\\_08\\_2011-notizenseiten.pdf](http://www.iaw.rwth-aachen.de/files/pm_08_2011-notizenseiten.pdf)

[07.07.2011]

Spiegel: Artikel über Sparkurs bei o2

<http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/0,1518,722129,00.html>

[13.07.2011]

Telefonica: Corporate Responsibility Bericht 2010

[http://www.telefonica.com/en/about\\_telefonica/pdf/CR2010\\_Telefonica-Germany\\_Report\\_de.pdf](http://www.telefonica.com/en/about_telefonica/pdf/CR2010_Telefonica-Germany_Report_de.pdf)

[13.07.2011]

Telefonica: Firmengeschichte

<http://www.telefonica.de/ext/portal/online/236/index>

[14.07.2011]

UNI Bern: Lizentiatsarbeit Daniela Kuonen

<http://www.iop.unibe.ch/lehre/lizentiatsarbeiten/Liz-Kuonen-Daniela.pdf>

[07.07.2011]

UNI Bern: Lizentiatsarbeit Daniel Schlapbach

<http://www.iop.unibe.ch/lehre/lizentiatsarbeiten/Liz-Schlapbach-Daniel.pdf>

[12.07.2011]

Wirtschaftslexikon: Führung

<http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/fuehrungsebenen/fuehrungsebenen.html>

[13.07.2011]

Wikipedia: Telekommunikationsunternehmen

<http://de.wikipedia.org/wiki/Telekommunikationsunternehmen>

[14.07.2011]

Wikipedia: Telefonica Germany

[http://de.wikipedia.org/wiki/Telef%C3%B3nica\\_Germany](http://de.wikipedia.org/wiki/Telef%C3%B3nica_Germany)

[14.07.2011]

Wirtschaftslexikon: Definition Fluktuation

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/fluktuation.html>

[07.07.2011]

Wirtschaftslexikon: Facharbeiter

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/facharbeiter.html>

[08.08.2011]

## Deckblatt

<b>Wer stellt Ihnen die Fragen?</b>
Konstantin Klär
Praktikant Executive Search
Kienbaum Berlin GmbH
Niederlassung Dresden
<b>Für Fragen wenden Sie sich bitte an:</b>
Konstantin Klär
Praktikant Executive Search
Tel.: 0351 8668115
Mail: <a href="mailto:konstantin.klaer@kienbaum.de">konstantin.klaer@kienbaum.de</a> oder konstantin.klaer@gmx.de
<b>Grund der Befragung:</b>
Es handelt sich bei der Befragung um eine Analyse der einzelnen Beratungsbausteine einer Newplacement-Beratung unter den Aspekten Zufriedenheit, Nutzen und Verbesserungsmöglichkeiten. Diese Daten werden für eine Bachelorarbeit anonymisiert verwendend unter dem Thema: „Outplacement als Instrument bei Trennungsprozessen aus Sicht der betroffenen Fachkräfte eines nationalen Telekommunikationsunternehmens“.
<b>Wer wird befragt:</b>
Befragt werden ehemalige Mitarbeiter der Firma O2 und Hansenet aus der Region Sachsen, welche die Newplacement-Beratung der Firma Kienbaum in Anspruch genommen haben.
<b>Was passiert mit den Ergebnissen?</b>
Die Ergebnisse werden statistisch interpretiert und in der Bachelorarbeit abgebildet, um daraus mögliche Schlussfolgerungen in Bezug auf Newplacement zu bilden.
<b>Informationen zur Befragung:</b>
Dauer circa 10 Minuten, Makros müssen aktiviert sein! Bitte nur <b>eine</b> Antwort pro Frage eintragen. Nach dem Ausfüllen den Fragebogen bitte speichern und per Mail an <a href="mailto:konstantin.klaer@kienbaum.de">konstantin.klaer@kienbaum.de</a> senden.
<b>Können die Ergebnisse eingesehen werden?</b>
Die Bachelorarbeit kann nach Fertigstellung bei Bedarf als Datei im pdf-Format verschickt werden und ist somit samt ausgewerteter Daten zugänglich.

## Umfrage zu Newplacement

Persönliche Angaben:

Bitte kreuzen Sie nur eine entsprechende Antwort an!

Beurteilung	männlich	weiblich
Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an. (Frage wurde nicht verwendet)	(6x)	(1x)

Welchen Schulabschluss besitzen Sie?	
Hauptschule	
Realschule	(1x)
Gymnasium	(1x)
Polytechnische Oberschule	(2x)
Sonstiges	(3x)
➔ Fachhochschulreife (3x)	

Beurteilung	ja	Nein
Besitzen Sie einen Facharbeiterabschluss?	(7x)	(0x)
Besitzen Sie einen Studienabschluss?	(4x)	(3x)

Beurteilung	ja		Nein		
Hatten Sie fachliche Führungsverantwortung für Mitarbeiter?	(6x)		(1x)		
Für wie viele Mitarbeiter waren Sie verantwortlich? (Frage wurde nicht verwendet)	1-5 (1x)	6-10 (1x)	11-25 (4x)	26-50 (0x)	>51 (0x)
Hatten sie disziplinarische Führungsverantwortung für Mitarbeiter?	(1x)		(6x)		
Für wie viele Mitarbeiter waren Sie verantwortlich? (Frage wurde nicht verwendet)	1-5 (1x)	6-10 (0x)	11-25 (0x)	26-50 (0x)	>51 (0x)

Beurteilung	<1 Jahr	1-3 Jahre	3-5 Jahre	5-10 Jahre	>10 Jahre
Wie lange waren sie im Unternehmen beschäftigt?	(0x)	(0x)	(1x)	(1x)	(5x)
Sie waren im Unternehmen angestellt als:	Assistenz (1x), Funk- und Festnetzplaner (2x), Key Account Manager (1x), Sales Agent (1x), Leiter Vertrieb (1x), Bauingenieur (1x)				

Aus welchen Gründen sind Sie aus dem Unternehmen ausgeschieden?	
Unternehmensinsolvenz	(0x)
Standortschließung	(5x)
Probleme mit Vorgesetzten	(0x)
Sonstiges	(2x)
➔ Allgemeiner Stellenabbau in Deutschland (1x), Neustrukturierung Vertrieb (1x)	

Wie zufrieden waren Sie mit den folgenden Beratungsbausteinen?

Bitte kreuzen Sie nur eine entsprechende Antwort an!

Beurteilung	sehr zufrieden	eher zufrieden	neutral	eher unzufrieden	sehr unzufrieden	nicht angeboten
Gruppenworkshop	(2x)	(3x)	(2x)	(0x)	(0x)	(0x)
Newplacement-Handbuch	(1x)	(3x)	(3x)	(0x)	(0x)	(0x)
HR4You – Online-Portal	(0x)	(0x)	(4x)	(2x)	(1x)	(0x)
Professionalisierung der Bewerbungsunterlagen	(5x)	(2x)	(0x)	(0x)	(0x)	(0x)
Angebot von Bewerbungsfotos	(3x)	(3x)	(1x)	(0x)	(0x)	(0x)
Trennungsgeschichte erarbeiten	(4x)	(2x)	(1x)	(0x)	(0x)	(0x)
Zieldefinition für beruflichen Weg	(0x)	(6x)	(1x)	(0x)	(0x)	(0x)
Erstellen einer Zielfirmenliste durch Kienbaum	(0x)	(0x)	(3x)	(3x)	(1x)	(0x)
Kienbaum Potenzial Fragebogen	(0x)	(4x)	(3x)	(0x)	(0x)	(0x)
Gesprächsvorbereitung und Interviewtraining	(4x)	(3x)	(0x)	(0x)	(0x)	(0x)
Erarbeitung eines 2-Minuten-Spots	(2x)	(3x)	(3x)	(0x)	(0x)	(0x)
Erarbeitung der beruflichen Erfolge anhand der SHE-Technik	(1x)	(2x)	(4x)	(0x)	(0x)	(0x)
Analyse und Diskussion von Stellenausschreibungen	(1x)	(3x)	(3x)	(0x)	(0x)	(0x)
Aktivieren eines Kontaktnetzwerkes	(0x)	(2x)	(5x)	(0x)	(0x)	(0x)
Unterstützung im Entscheidungsprozess	(1x)	(1x)	(5x)	(0x)	(0x)	(0x)
Hilfestellungen nach der Beratung	(2x)	(4x)	(1x)	(0x)	(0x)	(0x)



Wie haben Ihnen die einzelnen Beratungsbausteine für Ihre Stellensuche geholfen?

Bitte kreuzen Sie nur eine entsprechende Antwort an!

Beurteilung	sehr gehoffen	eher gehoffen	neutral	eher nicht gehoffen	gar nicht gehoffen	nicht angeboten
Gruppenworkshop	(1x)	(2x)	(3x)	(1x)	(0x)	(0x)
Newplacement-Handbuch	(0x)	(1x)	(4x)	(1x)	(0x)	(0x)
HR4You – Online-Portal	(0x)	(0x)	(2x)	(3x)	(2x)	(0x)
Professionalisierung der Bewerbungsunterlagen	(5x)	(1x)	(1x)	(0x)	(0x)	(0x)
Angebot von Bewerbungsfotos	(2x)	(3x)	(1x)	(0x)	(1x)	(0x)
Trennungsgeschichte erarbeiten	(1x)	(4x)	(1x)	(1x)	(0x)	(0x)
Zieldefinition für beruflichen Weg	(1x)	(2x)	(4x)	(0x)	(0x)	(0x)
Erstellen einer Zielfirmenliste durch Kienbaum	(0x)	(0x)	(4x)	(2x)	(1x)	(0x)
Kienbaum Potenzial Fragebogen	(0x)	(3x)	(4x)	(0x)	(0x)	(0x)
Gesprächsvorbereitung und Interviewtraining	(4x)	(3x)	(0x)	(0x)	(0x)	(0x)
Erarbeitung eines 2-Minuten-Spots	(3x)	(3x)	(1x)	(0x)	(0x)	(0x)
Erarbeitung der beruflichen Erfolge anhand der SHE-Technik	(1x)	(1x)	(4x)	(1x)	(0x)	(0x)
Analyse und Diskussion von Stellenausschreibungen	(1x)	(3x)	(3x)	(0x)	(0x)	(0x)
Aktivieren eines Kontaktnetzwerkes	(0x)	(3x)	(2x)	(1x)	(1x)	(0x)
Unterstützung im Entscheidungsprozess	(1x)	(3x)	(3x)	(0x)	(0x)	(0x)
Hilfestellungen nach der Beratung	(2x)	(2x)	(2x)	(1x)	(0x)	(0x)

Sollten einzelne Beratungsbausteine intensiviert bzw. vernachlässigt werden?

Bitte kreuzen Sie nur eine entsprechende Antwort an!

Beurteilung	viel intensiver	etwas intensiver	keine Änderung	etwas vernachlässigen	viel vernachlässigen
Gruppenworkshop	(0x)	(1x)	(5x)	(1x)	(0x)
Newplacement-Handbuch	(0x)	(0x)	(4x)	(3x)	(0x)
HR4You – Online Portal	(1x)	(2x)	(3x)	(1x)	(0x)
Professionalisierung der Bewerbungsunterlagen	(1x)	(0x)	(6x)	(0x)	(0x)
Angebot von Bewerbungsfotos	(0x)	(0x)	(7x)	(0x)	(0x)
Trennungsgeschichte erarbeiten	(0x)	(2x)	(5x)	(1x)	(0x)
Zieldefinition für beruflichen Weg	(0x)	(3x)	(4x)	(0x)	(0x)
Erstellen einer Zielfirmenliste durch Kienbaum	(4x)	(2x)	(1x)	(0x)	(0x)
Kienbaum Potenzial Fragebogen	(0x)	(1x)	(4x)	(2x)	(0x)
Gesprächsvorbereitung und Interviewtraining	(0x)	(3x)	(4x)	(0x)	(0x)
Erarbeitung eines 2-Minuten-Spots	(0x)	(0x)	(6x)	(1x)	(0x)
Erarbeitung der beruflichen Erfolge anhand der SHE-Technik	(0x)	(0x)	(4x)	(3x)	(0x)
Analyse und Diskussion von Stellenausschreibungen	(2x)	(3x)	(1x)	(1x)	(0x)
Aktivieren eines Kontaktnetzwerkes	(0x)	(4x)	(3x)	(0x)	(0x)
Unterstützung im Entscheidungsprozess	(0x)	(1x)	(6x)	(0x)	(0x)
Hilfestellungen nach der Beratung	(0x)	(5x)	(2x)	(0x)	(0x)

## Umfrage zu Newplacement

Wie beurteilen Sie die Newplacement-Beratung insgesamt?

Bitte kreuzen Sie nur eine entsprechende Antwort an!

Beurteilung	Stimme völlig zu	Stimme zu	Neutral	Lehne ab	Lehne völlig ab
Meine Erfahrungen insgesamt waren gut und ich kann Newplacement in meinem Freundes- und Bekanntenkreis weiterempfehlen.	(2x)	(5x)	(0x)	(0x)	(0x)
Hat Newplacement Sie ausreichend bei der Eingliederung in den Arbeitsmarkt unterstützt?	(0x)	(3x)	(4x)	(0x)	(0x)

Beurteilung	ja	nein
Haben Sie eine neue Beschäftigung mit Hilfe der Newplacement-Beratung gefunden?	(2x)	(5x)
<b>Was genau hat Ihnen am meisten geholfen?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Berater als Vertrauensperson (2x)</li> <li>- Vorbereitung auf Vorstellungsgespräche (3x)</li> <li>- Optimierung der Bewerbungsunterlagen (4x)</li> <li>- Das Gesamtpaket der Newplacement-Beratung (1x)</li> <li>- Potenzielfragebogen (1x)</li> <li>- Analyse und Diskussion von Stellenausschreibungen (1x)</li> </ul>		
Würden Sie sich wieder für Newplacement entscheiden?	(6x)	(1x)

Beurteilung	viel	etwas	neutral	kaum	kein
Sehen Sie bei der Newplacement-Beratung Verbesserungsbedarf?	(0x)	(5x)	(2x)	(0x)	(0x)

**Welche Verbesserungen:**

- Die Zielfirmenliste und das OnlinePortal sollte besser editierbar sein (speziellere Auswahlkriterien) (2x)
- Qualität der Bewerbungsvorschläge (1x)
- Erster Kontaktaufbau zwischen Zielfirmen und Bewerber, ggf. durch Kienbaum-Kontaktnetzwerk (2x)
- Zielgerichteteres Suchen nach freien Positionen (1x)
- Kenntnisse über Gehaltsstrukturen der am Markt agierenden Firmen und Adaption auf das Portfolio des Kienbaum Kunden im Verhältnis zur Stellenausschreibung bzw. angestrebten Stelle. (1x)

**Vielen Dank für die Beantwortung aller Fragen und Ihre Zeit!**

**Bitte speichern Sie die Datei ab, nachdem Sie den Fragebogen ausgefüllt haben!**

**Bitte senden Sie den ausgefüllten Fragebogen per Mail an:**

**[konstantin.klaer@kienbaum.de](mailto:konstantin.klaer@kienbaum.de)**

**oder per Post an:**

**Kienbaum Berlin GmbH  
Niederlassung Dresden  
Konstantin Klär  
An der Frauenkirche 12  
01067 Dresden**

# **Selbstständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Chemnitz, den 28. August.2011

Konstantin Klär